



**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 LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS  
SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE EL CARMEN, PERIODO 2022**

**AUTORES:**

**LOOR VERA JOSSELYN JAZMIN  
VERA SABANDO RAISA FERNANDA**

**TUTOR:**

**AB. CARLOS ENRIQUE TORRES FUENTES, Mg.**

**CALCETA, JULIO 2023**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **JOSSELYN JAZMIN LOOR VERA** con cédula de ciudadanía **1315418622** y **RAISA FERNANDA VERA SABANDO** con cédula de ciudadanía **1315562049**, declaramos bajo juramento que el trabajo de integración curricular titulado: **INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE EL CARMEN, PERIODO 2022**, es de nuestra 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, concedemos 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 nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos. Creatividad e Innovación.



---

**JOSSELYN JAZMIN LOOR VERA**

**C.I. 1315418622**



---

**RAISA FERNANDA VERA SABANDO**

**C.I. 1315562049**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, **JOSSELYN JAZMIN LOOR VERA** con cédula de ciudadanía **1315418622** y **RAISA FERNANDA VERA SABANDO** con cédula de ciudadanía **1315562049**, autorizamos 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: **INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE EL CARMEN, PERIODO 2022** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**JOSSELYN JAZMIN LOOR VERA**

**C.I. 1315418622**



---

**RAISA FERNANDA VERA SABANDO**

**C.I. 1315562049**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

**AB. CARLOS ENRIQUE TORRES FUENTES, Mg.** certifica haber tutelado el proyecto **“INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE EL CARMEN, PERIODO 2022”**, que ha sido desarrollada por **JOSELYN JAZMIN LOOR VERA y RAISA FERNANDA VERA SABANDO**, previo a la obtención del título de Licenciadas 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.

---

**AB. CARLOS ENRIQUE TORRES FUENTES, Mg**

**C.I. 1306253509**

**TUTOR**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de Integración Curricular titulado: **“INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE EL CARMEN, PERIODO 2022”**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **JOSELYN JAZMIN LOOR VERA y RAISA FERNANDA VERA SABANDO**, previo a la obtención del título de Licenciadas 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.

---

LCDA. ANAMEY MENDOZA MERA.

CI: 130869496-5

**PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**

---

ING. BYRON RODRÍGUEZ LOOR.    ING. MILDRED HERNANDEZ RIVADENEIRA.

CI: 131357256-0

CI.130460573-4

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darnos la sabiduría para llevar a cabo esta investigación y nunca soltar nuestra mano en toda nuestra etapa académica

A nuestros Padres y Familia en general, que nos brindaron su apoyo en cada momento y ser incondicionales para nosotras.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" que nos abrió su puerta, para formarnos como profesionales de calidad, y a su vez nos dio la oportunidad, de crecer como seres humanos.

A nuestro tutor, por apoyar nuestra idea desde el primer momento, y estar siempre pendiente de la investigación.

**JOSSELYN JAZMIN LOOR VERA**

**RAISA FERNANDA VERA SABANDO**

## **DEDICATORIA**

Lleno de regocijo, de amor y esperanza, dedico esta tesis primero a Dios, mis padres, suegros y en especial a mi esposo, por ser los pilares fundamentales en esta etapa, por el apoyo incondicional durante todos estos años, cuando lo he necesitado y por enseñarme a ser mejor persona.

También le dedico a mis hijos Aarón y Andrea por ser mi mayor motivación para no rendirme en los estudios y así ser un ejemplo para ellos.

A mis docentes por el apoyo incondicional en el transcurso de esta formación como profesionales.

**JOSSELYN JAZMIN LOOR VERA**

## DEDICATORIA

En primera instancia quiero dedicarle este trabajo a Dios, por ser base incondicional en mi vida, por las bendiciones otorgadas en todo este trayecto universitario, por ser mi escudo y fortaleza en todo momento, incluso en aquellos en los que pensé que no tendría salida.

A mi mamá Martha Sabando Álava por ser mi ejemplo a seguir, por promoverme valores, apoyarme, por animarme a seguir a delante y enseñarme que las metas si se cumplen, a mis hermanos Cristhian y Sofia Vera por quererme, por estar siempre a mi lado sin importar la adversidad creyendo en mí en todo momento, a mi abuelita Carlina y a mi tía Marisol por cuidarme, brindarme de su gran amor y ser mi guía desde que nací hasta la actualidad, a mi cuñado Ignacio Plaza por soportarme, ser mi gran amigo y ayudarme en la etapa más difícil de mi vida, a mi hermoso sobrino Liam Plaza por inspirarme a ser una mejor persona, a la familia y amigos que le dan ese toque especial a mi vida. Por todos ustedes doy mi mejor versión para que puedan sentirse orgullosos de mí.

**RAISA FERNANDA VERA SABANDO**

## **CONTENIDO GENERAL**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
<b>CONTENIDO GENERAL</b> .....	<b>ix</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xvi</b>
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES</b> .....	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
<b>1.3. OBJETIVOS</b> .....	<b>4</b>
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
<b>1.4. IDEA A DEFENDER</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
2.1. CLIMA LABORAL.....	6
2.1.1. ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL .....	6
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL.....	8
2.1.3. FACTORES QUE INFLUYEN AL CLIMA LABORAL.....	9
2.2. LA SATISFACCIÓN COMO EJE TRANSVERSAL DEL CLIMA LABORAL	10
2.3. CLIMA LABORAL EN EL MARCO LEGAL DEL ECUADOR.....	11
2.4. SERVICIOS PÚBLICOS.....	12
2.4.1. PRINCIPIOS DEL SERVICIO PÚBLICO .....	13
2.5. SERVIDORES PÚBLICOS.....	14
2.5.1. DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DE LOS SERVIDORES	15
PÚBLICOS.....	
2.5.1.1. DEBERES .....	16
2.5.1.2. DERECHOS .....	16
2.5.1.3. PROHIBICIONES.....	17

2.5.1.4. DESEMPEÑO.....	18
2.6. INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	19
2.7. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO.....	19
2.7.1. SERVQUAL.....	20
2.7.2. ESCALA LIKERT.....	21
2.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO PROCESO GENERADOR DE CAMBIOS.....	22
2.9. PLAN DE MEJORA.....	22
2.9.1. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA.....	23
2.9.2. PASOS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA.....	24
2.10. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN EL CARMEN.....	25
2.10.1. MISIÓN.....	25
2.10.2. VISIÓN.....	26
<b>CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>27</b>
3.1. UBICACIÓN.....	27
3.2. DURACIÓN.....	27
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.3.1. MÉTODO ANALÍTICO.....	28
3.3.2. MÉTODO INDUCTIVO.....	28
3.3.3. MÉTODO DEDUCTIVO.....	29
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.4.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	29
3.4.2. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	30
3.4.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	30
3.5. TÉCNICAS.....	30
3.5.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	31
3.5.2. TÉCNICA DE CAMPO.....	31
3.6. HERRAMIENTAS.....	31
3.6.1. ENTREVISTA.....	31
3.6.2. ENCUESTA.....	32
3.6.3. ESCALA DE LIKERT.....	32

3.6.4. SERVQUAL .....	32
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.8. VARIABLES EN ESTUDIO.....	33
3.8.1. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	33
3.8.2. VARIABLE DEPENDIENTE .....	33
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.9.1. FASE I: IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN EL CARMEN .....	33
3.9.2. FASE II: DETERMINAR LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN EL CARMEN 34	
3.9.3. FASE III: PROPONER UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA A TENER UN ADECUADO CLIMA LABORAL Y DE ESTA MANERA MEJORE EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN EL CARMEN .....	35
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>36</b>
4.1. FASE I: IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN EL CARMEN .....	36
4.1.1. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA .....	36
4.1.2. REPRESENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN EL CARMEN .....	40
4.2. FASE II: DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN EL CARMEN .....	41
4.2.1. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL .....	41
4.2.2. DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE SATISFACCIÓN .....	41
4.2.2.1. COHESIÓN .....	43
4.2.2.2. PRESIÓN .....	45
4.2.2.3. INNOVACIÓN.....	46
4.2.2.4. EQUIDAD .....	48
4.2.2.5. AUTONOMÍA.....	50

4.2.2.6. RECONOCIMIENTO .....	51
4.2.2.7. APOYO.....	53
4.2.2.8. INFORMACIÓN GENERAL.....	55
4.3. FASE III: PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA A TENER UN ADECUADO CLIMA LABORAL Y DE ESTA MANERA MEJORE EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN EL CARMEN 57	
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>60</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	60
5.2. RECOMENDACIONES .....	61
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>62</b>

## CONTENIDO DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Definiciones del clima laboral.....	6
<b>Tabla 2.</b> El clima laboral en el marco legal del Ecuador.....	10
<b>Tabla 3.</b> Principios del servicio público.....	12
<b>Tabla 4.</b> Características de la herramienta Servqual.....	19
<b>Tabla 5.</b> Ventajas y desventajas de la Escala de Likert.....	20
<b>Tabla 6.</b> Matriz para la evaluación del desempeño.....	21
<b>Tabla 7.</b> Propuesta de plan de mejora.....	55

### FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Hilo conductor.....	5
<b>Figura 2.</b> Ubicación del GADM de El Carmen.....	25
<b>Figura 3.</b> Estructura orgánica institucional GADM del Cantón El Carmen .....	37
<b>Figura 4.</b> Grado de satisfacción del clima laboral en el GADM del cantón El Carmen.....	39
<b>Figura 5.</b> Promedio del grado de satisfacción del clima laboral en el GADM del cantón El Carmen.....	39
<b>Figura 6.</b> Promedio de diagnóstico del factor “Cohesión” en el GADM del cantón El Carmen.....	41
<b>Figura 7.</b> Diagnóstico del factor “Cohesión” en el GADM del cantón El Carmen.....	41
<b>Figura 8.</b> Promedio de diagnóstico del factor “Presión” en el GADM del cantón El Carmen.....	42
<b>Figura 9.</b> Diagnóstico del factor “Presión” en el GADM del cantón El Carmen.....	43
<b>Figura 10.</b> Promedio de diagnóstico del factor “Innovación” en el GADM del cantón El Carmen.....	44
<b>Figura 11.</b> Diagnóstico del factor “Innovación” en el GADM del cantón El Carmen.....	44
<b>Figura 12.</b> Promedio de diagnóstico del factor “Equidad” en el GADM del cantón El Carmen.....	46

<b>Figura 13.</b> Diagnóstico del factor “Equidad” en el GADM del cantón El Carmen.....	46
<b>Figura 14.</b> Promedio de diagnóstico del factor “Autonomía” en el GADM del cantón El Carmen.....	47
<b>Figura 15.</b> Diagnóstico del factor “Autonomía” en el GADM del cantón El Carmen.....	48
<b>Figura 16.</b> Promedio de diagnóstico del factor “Reconocimiento” en el GADM del cantón El Carmen.....	49
<b>Figura 17.</b> Diagnóstico del factor “Reconocimiento” en el GADM del cantón El Carmen.....	50
<b>Figura 18.</b> Promedio de diagnóstico del factor “Apoyo” en el GADM del cantón El Carmen.....	51
<b>Figura 19.</b> Diagnóstico del factor “Apoyo” en el GADM del cantón El Carmen.....	51
<b>Figura 20.</b> Promedio de diagnóstico de la información general u otros aspectos del clima laboral en el GADM del cantón El Carmen.....	52
<b>Figura 21.</b> Información general u otros aspectos del clima laboral en el GADM del cantón El Carmen.....	53

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón El Carmen, en primera instancia se efectuó una entrevista al departamento de Talento Humano para la determinación de la situación actual en relación desempeño laboral, considerando dimensiones laborales integrales como trabajo en equipo, liderazgo, espacio físico, motivación, orientación de resultados y retroalimentación, permitiendo obtener una proyección general para el alcance del primer objetivo, asimismo, se representó la estructura orgánica institucional basándose en la información obtenida, en relación a los tipos de investigación, descriptivo, exploratorios y de campo y la aplicación de los métodos analíticos, inductivos y deductivo en el GADM del cantón El Carmen. Posterior a ello, se realizó un diagnóstico del clima laboral sobre los factores influyentes, como cohesión, presión, innovación, equidad, autonomía, reconocimiento y apoyo, la cual se llevó a cabo mediante la aplicación de una encuesta a los servidores públicos del GADM del cantón el Carmen, codificando los resultados mediante el instrumento de la Escala de Likert, donde, se determinó que los factores que tienen mayor incidencia sobre el clima laboral son la “presión” (tiempo de trabajo, días libres y estrés laboral) y “equidad” (favoritismo de parte de los jefes). Finalmente, se propuso un plan de mejora direccionado a los resultados de los factores que resultaron con mayor incidencia del clima laboral del GADM del cantón el Carmen.

**Palabras claves:**

Clima laboral, dimensiones laborales, GADM El Carmen.

## ABSTRACT

The present research was developed in the Municipal Decentralized Autonomous Government in El Carmen canton, in the first instance an interview was conducted with the Department of Human Talent to determine the current situation in relation to work performance, considering integral labor dimensions such as teamwork, leadership, physical space, motivation, orientation of results and feedback, allowing to obtain a general projection for the scope of the first objective, likewise, the institutional organic structure was represented based on the information obtained, in relation to the types of investigation, descriptive, exploratory and field supports, and the application of the investigative, analytical, inductive and deductive in the GADM facilities in El Carmen canton. After that, a diagnosis of the work environment was made on the influential factors, such as cohesion, pressure, innovation, equity, autonomy, recognition and support, which was carried out through the application of a survey to the public servants of the GADM in El Carmen canton, coding the results through the instrument of the Likert Scale, where, it was determined that the factors that have the most incidence on the work environment are "pressure" (working time, days off and work stress) and "equity" (favoritism on the bosses' part). Finally, an improvement plan was proposed aimed at the results of the factors that resulted in the highest incidence of the GADM work climate in El Carmen canton.

**Key words:**

Work climate, labor dimensions, GADM El Carmen.

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A nivel global en las organizaciones se debe destacar la concepción de un ambiente laboral saludable, dado que, el creciente estado de la ansiedad laboral y los problemas internos, son agentes que inciden negativamente al desempeño integral de los trabajadores, lo que resalta, a la necesidad de ejecutar controles constantemente por parte de los profesionales involucrados (Macías y Olives, 2019). Por otra parte, Bayas (2022) menciona que, las respuestas ante estas situaciones brindan un mejoramiento al clima laboral, que no solamente va orientado el desarrollo interno, sino también, ayuda a reconocer a los miembros del equipo de trabajo, como ciudadanos merecedores de una función digna y saludable.

En lo correspondiente a Latinoamérica, las organizaciones mantienen cierto grado de conocimiento basado en aspectos relacionados al clima laboral, sin embargo, el control y el monitoreo no es eficiente, debido a que los mecanismos de aplicación no determinan con exactitud la naturaleza de todo el clima empresarial de un entorno, dado aquello, la importancia de un estudio radica en el manejo sofisticado de todas las variables que van de la mano con los recursos que brinde la alta dirección de una organización (González et al., 2021).

En el Ecuador el 46 % de los empleados de empresas públicas y privadas, disminuyen su efectividad operacional en ambientes laborales hostiles (Santistevan y Sumba, 2019). Así mismo, Pilligua y Arteaga (2019) destacan que, esta reacción se da por motivos psicológicos relacionados a las condiciones laborales. Bajo este paradigma, las juntas directivas de las diversas organizaciones empresariales y de toda índole social, se encuentran en la constante necesidad de transformar ese

estado de sus trabajadores a escenarios idóneos, con el fin de desarrollar una sostenibilidad del clima laboral.

Por su parte, en la provincia de Manabí ante los constantes cambios de los funcionarios de cada Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) correspondiente, obliga a los sucesores a establecer nuevos estilos de gestión manteniendo presente los objetivos del gobierno, a tal efecto, si la administración no se lleva cabo de forma correcta, derivará a una colisión de ideas sin principios, afectando principalmente a las actividades laborales de cada trabajador y por ende a su rendimiento (Intriago y Macías, 2021).

Por lo anteriormente expuesto, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) de El Carmen, existe la necesidad de identificar cuál es el clima laboral que posee dicha institución en función del desempeño de sus servidores públicos, teniendo en cuenta que, todo sistema organizacional termina por incidir de forma positiva o negativa en el ejercicio de las actividades institucionales, por tal motivo, el problema principal recae en la inexistencia de los elementos para el desarrollo de un ambiente laboral que responda a las necesidades comunitarias e institucionales.

Dado a las cuestiones planteadas, se establece la siguiente interrogante:

¿Cómo incide el clima laboral en los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal El Carmen en el periodo 2022?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es relevante desde lo legal, dado que la constitución de la república del Ecuador del (2008), capítulo sexto, sección tercera, artículo 326 numeral 5 establece que, “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”. Asimismo, el Ministerio del Trabajo (2018), capítulo III, sección I, artículo 9 del Acuerdo Ministerial MDT 2018 – 0138 afirma:

Que el objetivo de la medición del clima laboral, es el conocer de forma técnica y sistematizada la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objetivo de elaborar planes que permitan corregir los factores críticos que afectan el compromiso y la productividad del servidor, con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio de la ciudadanía.

Desde el ámbito económico esta investigación beneficiará a todas las partes interesadas de la organización, dado que, el buen ambiente laboral deriva a que el desarrollo profesional contemple un alto nivel de excelencia, donde los recursos para la implementación de cada meta o actividad propuesta en los planes de mejora se verán enfocados principalmente en la optimización del clima laboral, lo que trasciende en la disminución de eventos adversos que pueden afectar a las arcas financieras del GADM de El Carmen.

En lo social, el presente estudio brindará un soporte orientado al beneficio del clima laboral, mediante la evaluación del estado de los servidores públicos se determinarán las condiciones de trabajo en la organización, mismos que a través de un conjunto de políticas internas buscan contribuir a los ambientes de trabajos

ligados en generar actividades que mejoren su desempeño, obteniendo así, un óptimo desarrollo laboral y desempeño administrativo de los servidores públicos, avalado principalmente por el manejo y el control de los factores que influyen negativamente en el clima laboral del GADM de El Carmen.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Analizar la incidencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen en el periodo 2022, para la mejora institucional.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la situación actual del desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Carmen.
- Determinar los factores que influyen en el clima laboral y el desempeño de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado cantón El Carmen.
- Proponer un plan de mejora que contribuya a tener un adecuado clima laboral y de esta manera mejore el desempeño de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Carmen.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

El clima laboral incide en el desempeño de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO



Figura 1. Hilo conductor  
Fuente: Loor y Vera (2022).

## 2.1. CLIMA LABORAL

Desde hace algunas décadas el estudio del clima laboral despertó el interés de los investigadores. A partir de ese momento, este término ha estado relacionado o en muchas ocasiones utilizado como sinónimo de ambiente, atmósfera, clima organizacional, ambiente interno de la organización, entre otros. A continuación, en la siguiente tabla se describen las diferentes acepciones de este término.

**Tabla 1.** Definiciones del clima laboral.

<b>Autores</b>	<b>Definiciones</b>
Morales (2020).	Consiste en aquel ambiente físico y no espacial, en el que se desarrollan actividades laborales cotidianas.
Pilligua y Arteaga (2019).	Grupo de elementos conformados por actividades, condiciones y rutinas que se ejecutan al interior de una empresa, las mismas que están íntimamente relacionadas con la satisfacción que puedan poseer los trabajadores en su entorno de trabajo.
Salvador (2019).	Ambiente generado entre los empleados al interior de una empresa o de una oficina, que influye de forma directa con la satisfacción de los trabajadores, afectando de forma positiva o negativa la productividad de la organización.
Soletto y Figueroa (2017).	Es aquel entorno donde se genera una incidencia positiva en las relaciones interpersonales con los involucrados en las actividades laborales, con la intención del cumplimiento de los objetivos institucionales bajo un ambiente sano.
Ramírez y Mapén (2019).	Conjunto de actividades laborales desarrolladas dentro de un entorno en el que se reconocen los elementos físicos, intelectuales y de relación social como factor fundamental para promover mejores acciones de desarrollo institucional.

**Fuente:** Loo y Vera (2022).

Bajo estas argumentaciones el clima laboral es una muestra de la eficiencia dentro de una organización, esta terminología conlleva aspectos o factores que tienden a ser progresivos en virtud de un marco laboral; es decir, que depende del estado de cada trabajador en relación a las actividades que este sustente, considerando los escenarios de trabajo y el servicio que brinde. Proyectando para un bien común de la empresa y de todas sus partes interesadas.

### 2.1.1. ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL

Los elementos del clima laboral para Ramos et al., (2019) brindan un sustento que abarcan resultados directos, influyendo en la relación del trabajador y el entorno.

Bajo este argumento, Olivera et al., (2021) destacan que en virtud de estos elementos los escenarios de trabajo obtendrán un valor específico en materia administrativa y social condicionando al clima laboral. Asimismo, Vera y Suárez (2018) manifiestan que la conformación constitutiva de este clima se centra en la dependencia de todos los elementos que influyen sobre el ambiente de trabajo.

Por su parte, Reyes et al., (2021) mencionan que el ambiente laboral no solamente se centra en el cumplimiento de varias normas correspondientes a la seguridad y la higiene, sino también, en el conjunto de factores psicosociales que protegen el bienestar de los trabajadores, en donde se determina a la organización como un proceso colaborativo en el que se pueden vincular los empleados y la empresa en general. Entre los elementos se destacan:

- El ambiente físico, que está constituido por el equipo mobiliario, estructura, materiales, maquinaria y todo tipo de procesos involucrados en las actividades cotidianas de trabajo.
- Ambientes personales con recursos para la salud, debido a que el lugar de trabajo ubica todo el tiempo que una persona invierte en su actividad laboral, éste debe procurar establecer espacios para la práctica de hábitos saludables, que fomenten de esta forma una vida sana, entre los que se encuentran la atención de primeros auxilios, espacios de acompañamiento y orientación psicológica, áreas verdes para la sana dispersión.
- Ambiente psicosocial, en éste se destacan todos los elementos relacionados a la organización laboral y la cultura que fomenta la empresa, además comprenden elementos como valores, prácticas corporativas y creencias.

- Vinculación con la comunidad, en este elemento se reconocen como principales aspectos a los terceros que se vinculan a la labor comunitaria de la empresa, en los que destacan la participación de la familia, trabajadores y clientes, puesto que estos son aquellos que reciben el impacto que afecta la salud y su bienestar, mismos a los que se deben orientar actividades formativas respecto al desarrollo de un clima laboral saludable.

### **2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL**

En la estructura del clima laboral se pueden reconocer aspectos visibles y no visibles que lo estructuran, por tanto, para Yuliani et al., (2021) es esencial entender cada segmento de estos y su implicación, pero que dependen fundamentalmente de la perspectiva de los trabajadores que se involucran en el mismo. No obstante, Solórzano et al., (2020) afirma que estos aspectos son la fuente original de información sobre la efectividad de las políticas establecidas para el desarrollo de un óptimo ambiente de trabajo. Por su parte, Reyes et al., (2021) exponen las características que conforman el clima laboral, los cuales se detallan a continuación:

- **Eficiencia:** Capacidad de actuar, analizar, resolver y ejecutar de forma inmediata ante las necesidades del usuario y la institución a la que pertenece.
- **Satisfacción:** Sentimientos positivos relacionados a un entorno de trabajo, en cual se desarrollan actividades cotidianas entre los distintos niveles jerárquicos de una organización.
- **Comunicación:** Capacidad de informar a tiempo con respecto a los procedimientos de acción cotidiana a quienes beneficie dicha información,

teniendo en cuenta el reconocimiento transparente de obstáculos y beneficios, utilizando un léxico adecuado y respetuoso.

- Participación: Capacidad de trabajar en grupo, generando nuevas acciones fuera de las tareas cotidianas, incidencia y actitudes positivas ante los nuevos retos y vinculación a la identidad institucional para el cumplimiento de los estándares de la misma.
- Transparencia: Ejercicio de actividades laborales con información real sin tergiversaciones, que velen por el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **2.1.3. FACTORES QUE INFLUYEN AL CLIMA LABORAL**

Silva et al., (2018) acotan que los factores no solamente involucran la capacidad de socialización u organización institucional, sino también la estructuración de los ambientes en donde se realizan las diversas actividades, debido a que las infraestructuras pueden determinar la calidad de desarrollo productivo de los servidores miembros de la institución. Por ello Pilligua y Arteaga (2019) afirman que existen cinco factores que influye directamente al clima laboral. Los cuales son:

- Ambiente físico: Enfocado a las condiciones materiales que conforman a una empresa.
- Ambiente social: Se relaciona de manera general a la interacción de los diferentes departamentos de una empresa.
- Ambiente personal: Aptitudes multidisciplinarias de los trabajadores.

- Ambiente de comportamiento: Acciones conductuales de cada trabajador ante una situación.
- Ambiente estructural: Diseño y comportamiento de cada puesto de trabajo.

Bajo este escenario Guedes et al., (2017) afirman que aparte de los factores ambientales que influyen en el clima organizacional, también existe la dependencia del modelo de gestión puesto en marcha y de los establecimientos jerárquicos que se consideran en una entidad, es decir, de las clases de profesional que laboran en una empresa; demostrando así, la calidad administrativa sustentada en cada uno de los departamentos o áreas.

## **2.2. LA SATISFACCIÓN COMO EJE TRANSVERSAL DEL CLIMA LABORAL**

Rosiles et al., (2020) expresan que la satisfacción laboral es uno de los ejes fundamentales en los planes de desarrollo integrados a las diversas organizaciones tanto de carácter público como privado, puesto que ésta es un conjunto de emociones y sentimientos que pueden favorecer o no al desarrollo del nivel productivo que los empleados puedan ejercer, por lo tanto, se considera como una actitud afectiva que se puede identificar con un cierto nivel de agrado o desagrado. Asimismo, Meza et al., (2019) afirman que esta satisfacción puede reconocerse como la agrupación de características positivas que posee un empleado respecto a su área de trabajo y los elementos que le permiten desarrollar sus actividades, en los que se puede delimitar aspectos específicos de su acción laboral o también la generalidad del mismo.

Los ejes satisfactorios de las necesidades de la comunidad van acorde a las actividades municipales, dado que, el desarrollo de las mismas se direcciona y tienen como objetivos brindar oportunidades de mejora generando un soporte social el cual percibe los resultados de complacencia según las necesidades y prioridades de la población que se encuentra a cargo del ente municipal (Macías et al., 2021).

### 2.3. CLIMA LABORAL EN EL MARCO LEGAL DEL ECUADOR

Dado al estudio del clima laboral y de los términos influyentes referenciados, es determinante y de suma importancia contextualizar el aporte del marco legal del Ecuador, con el fin de explorar los pilares constitucionales y legales que mantienen un soporte esencial en materia laboral. Bajo este criterio, la tabla 2 representa las principales determinaciones estipuladas de acuerdo a las orientaciones del presente estudio.

**Tabla 2.** El clima laboral en el marco legal del Ecuador.

Marco legal	Determinación
Constitución de la república del Ecuador 2008	En el artículo 326 numeral 5, se menciona que “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.
Ley Orgánica de Servicios Públicos 2010	El artículo 23 literal I, destaca que los servidores públicos deben “Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.
Reglamento General a Ley Orgánica del Servicio Público 2011	El artículo 228 estipula que, “Las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional”.
Acuerdo Ministerial MDT 2018 - 0138 - Ministerio de trabajo.	El Artículo 229 acota que, “Las instituciones que se encuentran comprendidas en el ámbito de la LOSEP deberán implementar un plan de salud ocupacional integral que tendrá carácter esencialmente preventivo y de conformación multidisciplinaria”.
	En el artículo 9 señala “Que el objetivo de la medición del clima laboral, es el conocer de forma técnica y sistematizada la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objetivo de elaborar planes de permitan corregir de manera primordial los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productiva del servidor, con el fin de mejorar la calidad en el servicio de la ciudadanía”.

**Fuente:** Loor y Vera (2022).

## 2.4. SERVICIOS PÚBLICOS

Es denominado como el conjunto de prestaciones de servicios públicos y administrativos aplicadas en cada Estado con el fin de ayudar a las personas que lo requieran. Es decir, es la actividad que se ejecuta dentro de las entidades públicas con la finalidad de satisfacer lo que demanda la sociedad, permitiendo establecer una realización efectiva de la igualdad y del bienestar social. Suelen tener un carácter gratuito y tienen una presencia significativa en los países que siguen modelos políticos económicos (Tamayo y Tabares, 2018). No obstante, Scaramelli et al., (2020) manifiestan que para mejorar los intereses propios de las entendidas municipales es importante considerar los datos referentes a las necesidades de la comunidad, para llevar consigo toma de decisiones que garanticen la mejora social.

Por su parte, Forero y Cuellar (2020) expresan que, el servicio público es aquel ofrecido por el estado, tiene como finalidad satisfacer las necesidades de la ciudadanía siendo eficaz en el bienestar colectivo mediante los cumplimientos planificados, asimismo, se enfoca en mejorar el estilo de vida y proteger la igualdad de oportunidades a sus ciudadanos. Sin embargo, Robles (2013) manifiesta que, las entidades que brinden servicios enfocados a la comunidad, deben mantener actualizaciones en el manejo de sus recursos, en otras palabras, emplear métodos informáticos y tecnológicos que faciliten el reconocimiento de las administraciones.

Los servicios públicos tienen como finalidad mejorar la calidad de vida de una comunidad, se basan en argumentos políticos y en actividades socioeconómicas, evaluando las proyecciones en cada periodo de desarrollo; es decir, sus recursos deben estar destinados en beneficio de la sociedad a mediano y largo plazo, garantizando que los avalúos que aporta cada ciudadano son considerados en un termo de correspondencia para la mejora perpetua de su entorno de vida.

### 2.4.1. PRINCIPIOS DEL SERVICIO PÚBLICO

Los principios del servicio público son medidas que los empleados deben aplicar para adoptar comportamientos más humanos, sin ningún tipo de recompensa, solo la satisfacción al hacer el bien. El cumplimiento moral de su deber ante la sociedad, es una contribución importante a la misma (Cordero, 2011). Bajo lo establecido anteriormente, la tabla 3 detalla los principios del servicio público dado el sustento de varios autores.

**Tabla 3.** Principios del servicio público.

Autores	Principios
Constitución de la República del Ecuador (2008) Art. 227.-	1. Eficacia 2. Eficiencia 3. Calidad 4. Jerarquía 5. Desconcentración 6. Descentralización 7. Coordinación 8. Participación 9. Planificación 10. Transparencia 11. Evaluación
Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) (2016).	1. Calidad 2. Calidez 3. Competitividad 4. Continuidad 5. Descentralización 6. Desconcentración 7. Eficacia 8. Eficiencia 9. Equidad 10. Igualdad 11. Jerarquía 12. Lealtad 13. Oportunidad 14. Participación 15. Racionalidad 16. Responsabilidad 17. Solidaridad 18. Transparencia 19. Interculturalidad 20. Igualdad 21. No Discriminación.
Tamayo y Tabares (2018).	1. Igualdad 2. Continuidad 3. Mutabilidad 4. Calidad 5. Asequibilidad/Accesibilidad 6. Igualdad.

Asamblea General De La República De Panamá (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lealtad</li> <li>2. Vocación de Servicio</li> <li>3. Probidad.</li> <li>4. Honradez</li> <li>5. Responsabilidad</li> <li>6. Competencia</li> <li>7. Efectividad y Eficiencia</li> <li>8. Valor Civil</li> <li>9. Transparencia</li> </ol>
Secretaría De La Gobernación De México (2019)	<hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legalidad</li> <li>2. Honradez</li> <li>3. Lealtad</li> <li>4. Imparcialidad</li> <li>5. Eficiencia</li> <li>6. Economía</li> <li>7. Disciplina</li> <li>8. Profesionalismo</li> <li>9. Objetividad</li> <li>10. Transparencia</li> <li>11. Rendición de cuentas</li> <li>12. Competencia por mérito</li> <li>13. Eficacia</li> <li>14. Integridad</li> <li>15. Equidad</li> <li>16. Autonomía</li> <li>17. Certeza</li> </ol>

*Fuente:* Loo y Vera (2022).

## 2.5. SERVIDORES PÚBLICOS

Lindor (2019) expresa que los servidores públicos responden a las necesidades colectivas de una comunidad sin generar algún tipo de distinción y en su accionar posee características distintivas en las que se puede reconocer los valores éticos y eficaces, teniendo en cuenta que se encuentra reglamentada por las entidades que rigen su trabajo, y por tanto, su función se orienta hacia la atención y solución de las necesidades del usuario, desde su competencia.

Bajo este contexto, uno de los principales ejes de acción en las organizaciones institucionales de carácter público es el servidor público, debido a que éste permite que a través de sus acciones se pueda cumplir con los fines que la organización sea determinado, es decir; gracias a la posibilidad de contar con un recurso humano es viable el camino hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, puesto

que a través de su experiencia profesional y laboral, establecerá las estrategias en función de sus conocimientos para el éxito institucional (Gualli y Cárdenas, 2022).

Los servidores públicos deben ofrecer sus servicios en atención a la cordialidad, eficacia y humanidad, teniendo en cuenta los códigos de ética y conducta como instrumentos que le permitan orientar y fomentar los valores y actitudes positivas que espera la comunidad, contribuyendo positivamente en el desarrollo de las actividades públicas. De tal modo, el servidor público se relaciona directamente con los factores como eficacia, eficiencia, calidad y calidez, y el colectivo social (Galarza, 2022).

Los servidores públicos son la imagen de las entidades que trabajan por el bienestar de la sociedad a nivel nacional, debido a que las labores efectuadas deben contemplar semejanzas constitutivas y de ética profesional en razón de los objetivos de cada Gobierno Autónomo Descentralizado, beneficiando a los alcances de la organización mediante resultados íntegros de los indicadores sociales, administrativos y económicos, orientándose a la mejora continua de la misma.

### **2.5.1. DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2016) acorde a la última modificación del 2020 establece los deberes derechos y prohibiciones que poseen los servidores públicos, y que por consecuencia deben ser acatados en el ejercicio de todas las actividades, determinando de esta forma que su incumplimiento debe ser sancionado por la misma , y dado este motivo es necesario cumplir a cabalidad con los preceptos que en ella se establece.

### **2.5.1.1. DEBERES**

El art. 22 de la LOSEP determina de forma general que se debe respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República en todas sus disposiciones y obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo como por ejemplo ser responsables con su jornada de trabajo legalmente establecida. Este artículo pretende velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general los cuales permitan asistir con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad.

Por otra parte, obliga a las personas a ejercer sus funciones con lealtad institucional, debido a que, sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñen, cumpliendo así con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente. Finalmente, se recomienda someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y, custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

### **2.5.1.2. DERECHOS**

El art. 23 de la LOSEP estipula que los servidores públicos deben gozar de estabilidad en su puesto y percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Asimismo, tienen derecho a gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley y de recibir indemnizaciones por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley y por ende gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos conforme a lo prescrito en

esta Ley como también gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción.

En cuanto a los trabajadores, también tienen derecho a desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar; así como también se debe mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En el ámbito institucional, los trabajadores deben recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.

### **2.5.1.3. PROHIBICIONES**

El art. 24 de la LOSEP acota que los trabajadores no pueden abandonar injustificadamente su trabajo como tampoco ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores, excepto quienes sean autorizados para realizar sus estudios o ejercer la docencia en las universidades e instituciones politécnicas del país, siempre y cuando esto no interrumpa el cumplimiento de la totalidad de la jornada de trabajo o en los casos establecidos en la presente Ley.

Por otra parte, no pueden retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado conforme a las funciones de su cargo, así como es de vacaciones injustificadas; por ende, no

pueden abusar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio, asociación u otras garantías constitucionales. En cuanto a las relaciones personales, no es permitido mantener relaciones comerciales, societarias o financieras, directa o indirectamente, con contribuyentes o contratistas de cualquier institución del Estado, en los casos en que el servidor público, en razón de sus funciones, deba atender personalmente dichos asuntos.

#### **2.5.1.4. DESEMPEÑO**

Un sistema de evaluación de desempeño en las organizaciones públicas y privadas, se realiza a partir de factores de cumplimiento que se incorporan a sus reglamentos. En primer lugar, se tienen en cuenta las funciones que debe realizar cada organización para determinar si las cumplen o no. Asimismo, debe existir un perfil de los miembros para determinar con mayor confianza sus parámetros de evaluación. Se debe definir bajo qué estándares se quieren evaluar; para ello, es importante tener en cuenta la visión actual y a futuro de la empresa (Deloitte, 2021). Los métodos más conocidos para la evaluación de desempeño son las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes excepcionales, las listas de verificación y la evaluación participativa por objetivos (Flores y Cervantes, 2019).

Dado los análisis de los artículos anteriormente expuestos en relación a las regulaciones de los deberes, derechos, prohibiciones es determinante llevar a cabo un rigor de lo estipulado, de acuerdo a los seguimientos y controles de todas las actividades ejercidas de los trabajadores bajo los dominios de una organización. Donde las disposiciones de cada empleador tendrán un beneficio directo de su desempeño laboral, derivado hacia el cumplimiento legal que se sustenta en el territorio ecuatoriano, por lo cual, la influencia de cada departamento que conforme

una entidad será de gran aporte dado los alcances de cada miembro que la conforme.

## **2.6. INSTITUCIONES PÚBLICAS**

Mayorga et al., (2019) afirman que las instituciones de carácter público responden a los intereses públicos siendo a su vez parte del Gobierno Nacional, quien rige acciones reguladoras sobre el mismo, de esta forma, comparte intereses respecto a la búsqueda de beneficios para la comunidad a la que pertenecen, es decir, son elementos jurídicos que se encargan de reglamentar todo tipo de relaciones que contengan una misma naturaleza, siendo de esta forma representados por diversos órganos de carácter constitucional, que manejan contenido público, reflejando sus acciones eficientes en el desarrollo de la población de un Estado.

Sánchez y Dussan (2022) mencionan que estas instituciones responden a la necesidad de mantener un equilibrio entre diversos intereses comunitarios, aquellos de carácter interno y externo, y por consecuencia deben desarrollarse en un ambiente transparente y optimizando de manera responsable los recursos de carácter público. Por tal motivo las instituciones velan por los servicios en ciudadanos que pertenecen al Estado por derecho y su ejercicio repercute en la determinación de preceptos que ayuden al fomento de estos servicios en todos los niveles sociales y ubicaciones geográficas dentro del Estado, creando así una cultura con igualdad de oportunidades.

## **2.7. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO**

Para el desarrollo de un eficiente diagnóstico sobre el clima laboral de instituciones públicas, es importante elegir estratégicamente las herramientas que permitirán

medir el nivel de satisfacción de sus trabajadores, en función del ambiente de trabajo y de los factores implicados, a tal efecto de este estudio, el desarrollo del plan de mejora involucrará acciones adecuadas con el fin de brindar mejores servicios a la comunidad relacionados a las condiciones de trabajos de cada empleador (Cajamarca, 2022).

### 2.7.1. SERVQUAL

Desde la perspectiva de Bustamante et al., (2019) el modelo SERVQUAL sobre la calidad de servicio sirve para medir en un diagnóstico laboral aquello que el trabajador espera de la organización a la que pertenece, de esta forma puede reconocer cuáles son los elementos que coinciden a la hora de estandarizar las respuestas extraídas con esta herramienta y tomar decisiones en función de sus resultados. Este método permite colocar puntuaciones sobre percepción y expectativas en relación a cada característica del servicio que se ha evaluado; la diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

Servqual, permite medir lo que el usuario espera recibir de la entidad que presta el servicio en las dimensiones citadas, de esta forma contrasta esa medición con la estimación de lo que el usuario percibe de ese servicio (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2020). Por otro lado, Matsumoto (2014) afirma que esta herramienta posee características generales las cuales se detallan en la tabla 4.

**Tabla 4.** Características de la herramienta Servqual.

<b>Características</b>	<b>Enfoque</b>
Identifica elementos que pueden condicionar las expectativas de los servidores públicos	Comunicación directa y transparente respecto a opiniones y recomendaciones para la mejora de un clima laboral.
	Reconocimiento de las necesidades de los servidores públicos.
	Experiencias de carácter positivo o negativo con el clima laboral que el servidor público ha tenido previamente.
	Información del exterior sobre las perspectivas que se establecen del clima lab3oral ejercido por la institución, ésta se genera desde la observación de terceros.

Permite reconocer las cinco dimensiones que se relacionan a los criterios de evaluación de los clientes que pueden valorar la calidad de un servicio	Fiabilidad, relacionada con la capacidad de realizar un servicio cuidadoso y de confianza.
	Capacidad de respuesta, relacionada a las acciones del servidor público para dar respuestas inmediatas a las necesidades de los usuarios y de sus compañeros de trabajo.
	Seguridad, en los conocimientos y formas de atención establecidas por los empleados que generen confianza en los clientes y sus compañeros.
	Empatía, que fomenta la atención dirigida a sus clientes o compañeros de trabajo con las mejores actitudes.
	Elementos tangibles, dentro de los que se reconoce el estado y apariencia de los equipos, personal, instalaciones físicas y elementos de comunicación.

**Fuente:** Matsumoto (2014).

## 2.7.2. ESCALA LIKERT

Es una herramienta de medición que le permite al investigador medir las actitudes y reconocer los niveles de conformidad que el encuestado posee con cualquier pregunta que se le ha realizado, o a su vez con una afirmación expuesta al mismo. No obstante, permite reconocer actitudes varias del encuestado entre las que se puede destacar: el nivel de acuerdo con una afirmación; la frecuencia con la que se realiza alguna actividad; el nivel de valor que se tiene sobre un servicio, producto, o empresa; el grado de importancia atribuido a cualquier factor; y las probabilidades de realizar o no alguna acción a futuro (Matas, 2018). Por su parte, Villafuerte *et al.*, (2021) manifiesta que esta herramienta presenta ventajas y desventajas tal como se evidencia en la tabla 5.

**Tabla 5.** Consideraciones de la Escala de Likert.

Ventajas	Desventajas
Es fácil de construir por el investigador, lo que permite tener un cuestionario más atractivo.	Existen limitantes en el uso de respuestas neutras de carácter dicotómico como estar de acuerdo o en desacuerdo.
Permite que el encuestado pueda responder con mayor facilidad ante afirmaciones o negaciones de carácter complejo.	Pueden existir valores similares en las respuestas, habiendo realizado similares elecciones.
Es altamente compatible con sistemas de cuestionarios en línea, debido a que al ser muy visual el encuestado puede generar diversas comparaciones entre los ítems y ajustar su respuesta a una mejor percepción de la afirmación.	Los encuestados suelen verse de acuerdo con la mayoría de afirmaciones.

**Fuente:** Villafuerte *et al.*, (2021).

## 2.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO PROCESO GENERADOR DE CAMBIOS

Desde la posición de Cedeño (2020), para el desarrollo de esta metodología se deben escoger 7 expertos que valoren la evaluación de desempeño de los trabajadores. Como segundo paso se identifican los elementos a evaluar como: capacidades y habilidades de los trabajadores, indicadores de gestión del puesto, conocimiento, competencias técnicas del puesto, competencias conductuales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo. Luego se evalúan las actividades y se aplica la matriz demostrada en la tabla 6 para la ponderación de la evaluación del desempeño.

**Tabla 6.** Matriz para la evaluación del desempeño.

Valor asignado	Valoración
0	Si el trabajador no ha podido cumplir con las funciones o criterios que se encuentran en la descripción del puesto de trabajo.
1	El cumplimiento de las funciones o criterios ha sido muy deficiente, sólo se ha podido cumplir con el 10 %.
5	El cumplimiento de las funciones o criterios ha sido muy deficiente, sólo se ha podido cumplir con el 50 %.
7	El cumplimiento de las funciones o criterios ha sido aceptable en el periodo de evaluación, sin embargo, existen elementos concretos que deben mejorarse.
10	El trabajador ha cumplido con excelencia las funciones encomendadas. No han existido dificultades, retrasos ni errores en el desarrollo de sus funciones.

*Fuente:* Cedeño (2020).

## 2.9. PLAN DE MEJORA

El plan de mejora es un mecanismo que se emplea para obtener la calidad en los procesos organizativos a fin de obtener resultados eficientes y eficaces, con el involucramiento del recurso humano que son unos de los ejes fundamentales para el crecimiento de la organización dado que, estos contribuyen a la consecución efectiva de las actividades, para lograr la calidad se implementa etapas que ponen a conocimiento cada una de las conductas a seguir por los trabajadores hacia la mejora de los procesos (Alcocer et al., 2019).

Para Vaca et al., (2018) el diseño de un plan de mejora contribuye significativamente al mejoramiento de las debilidades y a reforzar las fortalezas en la organización tanto del recurso humano, material, económico, tecnológico, de esta manera se corregirán las condiciones en el ambiente laboral que de alguna u otra forma influyen en el desarrollo de las actividades de los trabajadores de una empresa, determinando acciones o metas que se deben llevar a cabo para revertir situaciones adversas al clima laboral.

En virtud de los recursos que disponga la organización para el alcance de la mejora continua, los resultados serán altamente significativos en beneficio de la empresa, debido a que mediante el seguimiento se pondrán establecer metas que carecían anteriormente en el sistema empresarial, asimismo, de las facilidades que se obtendrán en las compensaciones administrativas brindando una optimización de manera general.

### **2.9.1. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA**

Lazo et al., (2019) señala que, la importancia del plan de mejora radica en que permite observar cómo se está llevando a cabo los procesos y resultados, a partir de la tipificación de los problemas en la organización con el propósito de plantear nuevos procesos que ayuden a rectificar aquellas insuficiencias o puntos débiles existentes, con la realización sistemática y continua del ciclo constituyendo garantías de mejoramiento en la empresa.

Además, para Alcocer et al., (2019) su aplicación involucra a todos los niveles de la organización dependiendo del departamento o proceso a mejorar, lo importante para lograr los objetivos esperados en la ejecución de esta técnica es definir de manera exacta el área a corregir, precisando claramente los problemas a solucionar

y en función de estos organizar las metas u objetivos definiendo, los plazos, responsables, recursos y entre otros.

El plan de mejora se ejecuta en beneficio de la organización, dado que este mecanismo o herramienta sirve de soporte para revertir, eliminar o controlar acciones adversas que afecten a la empresa en materia laboral, organizacional y administrativa, entre otras. Se orienta en alcanzar la mejora continua de la empresa destacando los recursos que la alta dirección brinde como aporte a las metas, indicadores y personal responsable establecidos. Es parte esencial para lograr los objetivos propuestos por la organización.

### **2.9.2. PASOS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA**

Vaca et al., (2018) afirma que existen 7 pasos explícitos para llevar a cabo un plan de mejora eficiente en cuanto a la naturaleza empresarial de cada organización, teniendo en cuenta los objetivos y principios que se destaquen ante los servicios que la empresa brinde, debido a que el plan de mejora se determina como una herramienta continua para el beneficio de toda comunidad empresarial; es decir, que también sirve como en manifiesto hasta en las partes interesadas de la misma, detallando lo siguiente:

1. En primera instancia se debe realizar un diagnóstico previo, detallando las causas de los problemas encontrados.
2. Posterior a aquello se deben establecer objetivos que estén al alcance de la organización.
3. Determinar el soporte de cada acción de mejora a implantarse.

4. Difundir y consensuar el plan de mejora con todos los miembros de la organización.
5. Desarrollo de las acciones de mejora.
6. Seguimiento periódico.
7. Analizar los resultados obtenidos.

La aplicación sistematizada de todos los pasos que se conforman para alcanzar la mejora continua empresarial, debe tener en cuenta la efectividad de las mismas haciendo prevalecer los recursos necesarios, dado que, el estudio integral de las necesidades que ostente la organización debe incluir a todos los trabajadores de todas las áreas que conforme la estructura de la empresa, con el fin de difundir progresivamente las acciones que se suministran para la edificación de la mejora continua.

## **2.10. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN EL CARMEN**

El cantón El Carmen contempla 4 parroquias (2 urbanas y 2 rurales) está dirigido por la Municipalidad tomando como base la Constitución de la República del Ecuador, esta es una organización del Gobierno seccional que dirige el cantón de manera autónoma, representado por el alcalde que es la máxima autoridad administrativa y política del cantón, tiene como objetivo primordial otorgar mejores condiciones de vida a su población mediante sus recursos productivos (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal [GADM], 2022).

### **2.10.1. MISIÓN**

Citando al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal El Carmen (2022) la misión se centra en “Liderar el desarrollo local sustentable desde una perspectiva

de inclusión, innovación, participación y corresponsabilidad para favorecer el desarrollo económico, productivo, comercial, turístico y social, generando igualdad de oportunidades y una convivencia social armoniosa”. Por tal motivo está ha sido establecida como la línea de acción constante que ejerce la Municipalidad en el actual Gobierno.

### **2.10.2. VISION**

A su vez con estrategia de proyección, se ha establecido como visión “Ser una Municipalidad más eficaz y eficiente en brindar obras y servicios para mejorar la vida de nuestros ciudadanos, a través de la gestión administrativa inteligente, apropiada y transparente de los recursos, impulsora de la actividad productiva y turística, convirtiendo a Él Carmen a 2030 en polo de desarrollo, referente nacional como cantón moderno, seguro y ordenado” (GADM, 2022).

## CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, que se encuentra ubicado en la calle libertad y av. Chone del cantón El Carmen, situado al noroeste de la provincia de Manabí, limita al norte con la provincia de Esmeraldas, al este con la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, al sur con la provincia del Guayas, y al oeste con los cantones manabitas de Chone y Flavio Alfaro.

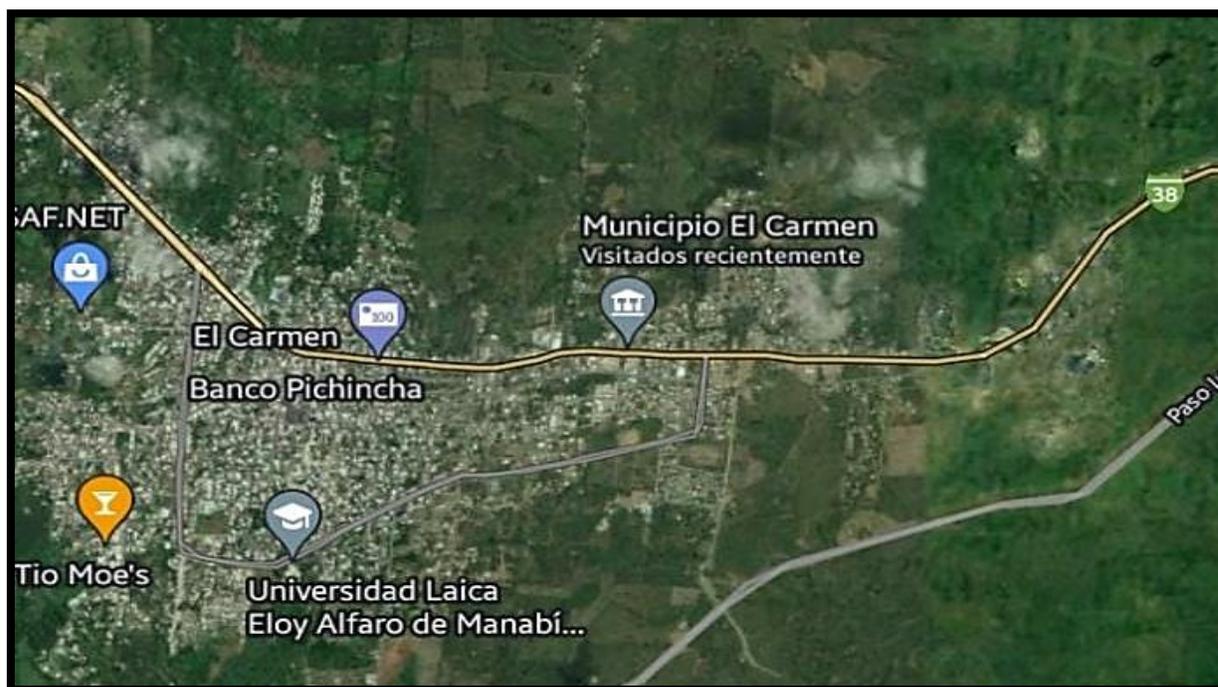


Figura 2. Ubicación del GADM de El Carmen.  
*Fuente:* (Google Maps, 2022).

### 3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo una duración de 9 meses aproximadamente a partir de su aprobación, llevándose a cabo en el transcurso del 8vo al 9no semestre de la carrera

de Administración Pública de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López, según lo establecido en el manual de titulación.

### **3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación de manera global sintetizan de forma clara las formas, modelos y cualidades científicas que el autor emplea como sustento para alcanzar los objetivos planteados y para la formulación de las variables, hipótesis o estudios experimentales que forman parte de una investigación, es importante destacar que, el alcance de cada estudio determinará la constitución de los métodos de investigación que se van a aplicar (Rodríguez y Pérez, 2017).

#### **3.3.1. MÉTODO ANALÍTICO**

Desde el punto de vista de Rodríguez y Pérez (2017) el método analítico es una técnica que permite clasificar, desglosar y sintetizar la información en varias partes para su procesamiento en el transcurso de la investigación. De este modo se pudo obtener los componentes para el diagnóstico de las conceptualizaciones lo que permitió determinar la incidencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos del GADM de El Carmen.

#### **3.3.2. MÉTODO INDUCTIVO**

La aplicación de este método facilitó la transformación de procesos de comprensión para asegurar con ello el reconocimiento del ambiente laboral de los servidores públicos. En este sentido Rodríguez y Pérez (2017) aluden que el método inductivo-deductivo es la forma de razonar ampliamente sobre los conocimientos que se adquieren para un entendimiento más generalizado.

### **3.3.3. MÉTODO DEDUCTIVO**

Mediante este método se obtuvo información proveniente de la literatura, investigaciones y escritos bibliográficos, dando lugar a una investigación argumentada, desde el análisis de las condiciones de los servidores públicos y propuestas de mejora para los impactos negativos que se encontraron en estos. El método se basa en establecer un vínculo de unión entre teoría y observación permitiendo deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación (Dávila, 2016).

## **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para Corona (2016) los tipos de investigación se formulan a partir del objeto de estudio, considerando principalmente las herramientas y técnicas que se planifiquen a emplear, dado aquello, la importancia radica en los recursos que mantengan los investigadores ante la demanda de la problemática formulada en una investigación o estudios experimentales.

### **3.4.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Guevara et.al., (2020) afirman que la investigación descriptiva permite reconocer las propiedades y tipos de características importantes de cualquier fenómeno que desee ser analizado por el investigador. A tal efecto y considerando la problemática que se identificó durante el desarrollo de la investigación, se atribuye que este tipo de estudio permitió analizar a manera de síntesis lo evidenciado durante la recolección de información. Este tipo de investigación se llevó a cabo junto con la observación para obtener la información necesaria y precisa para el desarrollo de la investigación.

### **3.4.2. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

Cáceres et.al., (2020) expresan que los trabajos de investigación que poseen características de exploración se desarrollan cuando el objetivo de investigación representa un tema que ha sido investigado muy poco y resulta de carácter novedoso y altamente utilitario. Si bien es cierto, el clima laboral contiene una amplia gama de estudios, así mismo la calidad de servicio, sin embargo, dentro de la unidad de análisis o contexto de estudio, fue un estudio inicial, puesto que anteriormente no se han desarrollado estudios referentes al clima organizacional dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Carmen.

### **3.4.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Permitió conocer de manera directa el clima laboral y desenvolvimiento de cada uno de los servidores públicos dentro sus áreas laborales, obteniendo así información clara y veraz mediante la aplicación de entrevistas y encuestas directamente en el sitio que pudiendo así obtener información veraz, para el mejor desarrollo de la investigación. Por lo cual Nájera y Paredes (2017) exponen que este tipo de investigación consiste en la intervención del observador en un entorno físico, partiendo de la visita al emplazamiento, para luego observar el lugar y fotografiarlo, esquematizar las imágenes y finalmente esbozar conceptos.

## **3.5. TÉCNICAS**

Las técnicas en una investigación se conceptualizan a la importancia presentada sobre la recopilación de datos, es decir; de las formas o modelos que el autor disponga en todo el trayecto del estudio, demostrando al grado de confiabilidad en los resultados científicos que obtenidos y en los análisis de los mismos (García y Sánchez, 2020).

### **3.5.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Rubio (2020) expone que, el análisis documental es un proceso de búsqueda de información intelectual obtenido de fuentes bibliográficas y de autores conocedores del tema. De modo que, utilizar dicho procedimiento de investigación permitió obtener estudios de múltiples conceptos para la recopilación y comparación de datos importantes sobre el clima laboral de los servidores públicos y los resultados que se obtuvieron.

### **3.5.2. TÉCNICA DE CAMPO**

Fue preciso emplear un diálogo directo con los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen con el objetivo de conseguir y analizar la declaración ya sea positiva o negativa de su ambiente de trabajo. De tal modo Cevallos et al., (2017) especifica que, es un proceso que se basa en realizar contacto directo con el objeto de estudio para evaluar la situación a determinar.

## **3.6. HERRAMIENTAS**

Las herramientas para de la Lama (2022) surgen de los modelos epistemológicos que el investigador mantenga de sustento para el alcance de los objetivos, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos sobre la conjunción y la aplicación de la metodología seleccionada, por lo cual, es de suma importancia comprender la variabilidad de los objetivos y los aspectos influyentes.

### **3.6.1. ENTREVISTA**

Se denomina como el conjunto de preguntas técnicamente estructuradas con la finalidad de tener respuestas para cada una de las interrogantes permitiendo

determinar y describir las debilidades y fortalezas que se encuentren a través de su aplicación, misma que se realizó a la Directora de Talento Humano del GADM de El Carmen. Por lo tanto, Troncoso y Amaya (2017) plantean que la entrevista es una herramienta importante para la recopilación de información por medio de la interacción entre el diálogo de una persona con el investigador.

### **3.6.2. ENCUESTA**

Esta técnica tuvo como finalidad reunir información por medio de la variedad de preguntas que generalmente se aplican para conocer diversos criterios y opiniones de un determinado grupo de personas, tal como lo menciona Caballero (2017) el cual manifiesta que, la encuesta es un mecanismo que busca comprender las apreciaciones y valoraciones de las personas sobre un tema específico, en este caso serán ejercidas a los servidores públicos del GADM de El Carmen.

### **3.6.3. ESCALA DE LIKERT**

Se consideró un pieza clave para garantizar el alcance de los objetivos de la investigación, puesto que, en la ejecución de una evaluación tipo escala se obtienen afirmaciones con respuestas cerradas de parte de la persona encuestada. Matas (2018) estima que la Escala de Likert es considerada como un instrumento realizado como una escala ordenada en donde las personas a encuestar deben señalar si está o de acuerdo con las actividades que realizan.

### **3.6.4. SERVQUAL**

Esta técnica de investigación se enfocó en mejorar la calidad de servicios por medio de una variedad de preguntas presentadas al usuario para que este califique según sus percepciones. Debido a esto este método permitió evaluar la incidencia del

clima laboral en el desempeño de los servidores públicos en el GADM de El Carmen. Para Bustamante et al., (2019) Servqual es una herramienta de mejora considerada como una técnica de investigación que permite evaluar la calidad de los servicios a través de un cuestionario de preguntas.

### **3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de esta unidad de análisis fue un total de 90 servidores públicos que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Carmen. A partir de ello, se aplicó un muestreo no probabilístico, dado que se tomó en cuenta la totalidad de las personas que laboran en la institución, aplicando un muestreo con selección intencional.

### **3.8. VARIABLES EN ESTUDIO**

#### **3.8.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Clima laboral.

#### **3.8.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Desempeño de los servidores públicos.

### **3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.9.1. FASE I: IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN EL CARMEN**

Las actividades que se ejecutaron para el cumplimiento del primer objetivo se orientaron en:

- Envío de oficio a la máxima autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal para que se otorgue el permiso de apertura en la institución.
- Identificación de los factores que inciden en el clima laboral mediante la realización de una entrevista dirigida al director de talento humano (Anexo 1).
- Representación de la estructura orgánica institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Carmen.

Para llevar a cabo el trabajo de investigación, se realizó como primer paso el envío de oficio a la máxima autoridad encargada del GAD Municipal El Carmen, quién permitió el acceso a la institución. Una vez permitido el ingreso se identificaron los factores que inciden en el clima laboral de los trabajadores, llevando a cabo una entrevista al director de talento humano (Anexo 1), quién brindó la información necesaria para establecer la situación de la empresa. Finalmente, se planteó un organigrama de la estructura orgánica de la institución.

### **3.9.2. FASE II: DETERMINAR LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN EL CARMEN**

Dado el alcance del presente objetivo, se realizaron las siguientes actividades:

- Diseño de la encuesta (Anexo 2).
- Aplicación de la encuesta para el diagnóstico del entorno del clima laboral.

- Análisis de la información obtenida de las encuestas de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Carmen.

Para el desarrollo de la investigación, se diseñó una encuesta que permitió determinar un diagnóstico del entorno laboral del GAD Municipal, obteniendo así la información clara y de fuente directa. Una vez establecida la información, se analizaron las encuestas aplicadas a los servidores públicos mediante la aplicación de software Excel y otros materiales.

### **3.9.3. FASE III: PROPONER UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA A TENER UN ADECUADO CLIMA LABORAL Y DE ESTA MANERA MEJORE EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN EL CARMEN**

Según los resultados obtenidos de los objetivos anteriormente expuestos, para la presente fase se emplearon las siguientes actividades:

- Diseño de un plan de mejora que aporte favorablemente al clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Carmen.
- Implementación de mecanismos que se encuentren al alcance de la institución con el fin de corregir y rectificar los daños que se evidenciaron en el clima laboral de los servidores del GAD Municipal.
- Socializar el plan de mejora con los involucrados en la investigación.

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

La presente investigación se efectuó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón El Carmen, donde, para la identificación de la situación actual del desempeño laboral se aplicó una entrevista al departamento de Talento Humano de la institución considerando las dimensiones laborales; posterior a ello, se representó la estructura orgánica correspondiente a la organización. Asimismo, mediante la aplicación de encuestas a los servidores públicos se determinó el diagnóstico de manera general del clima laboral en el GADM del cantón El Carmen en cuanto a los factores considerados y, por último, se propone un plan de mejora que contribuya al clima laboral de la institución.

### **4.1. FASE I: IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN EL CARMEN**

#### **4.1.1. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Se aplicó la entrevista (Anexo 1) a la directora de Talento Humano del GADM del cantón El Carmen (Anexo 3), la cual considerando las variables en estudio acotó lo siguiente:

##### **4.1.1.1. Trabajo en equipo**

La presente dimensión obtuvo respuestas afirmativas demostrando que en la institución existen capacitaciones permanentes orientadas a la demanda de trabajo, actualizaciones de la normativa legal vigente y a los servicios institucionales que se sustentan en beneficio de la ciudadanía y al mejoramiento interno, asimismo, se trata de formar un ambiente de confianza entre cada

trabajador, considerando las necesidades de cada departamento que conforma el GADM del cantón El Carmen. Por su parte, siempre se toman en cuenta las iniciativas, sugerencias y opiniones de cada grupo laboral bajo un análisis técnico a razón del enfoque, actividad y profesión de cada servidor que conforma la institución.

Bajo este paradigma, el presente estudio expone concordancia con investigaciones realizadas por Pilligua et al., (2019) los cuales afirman que, las percepciones del trabajador ante las tareas asignadas se deben establecer bajo criterios confortables para llevar cabo las actividades laborales de forma integrales. Por su parte, Vera y Suárez (2018) manifiestan que, para llegar a la autonomía laboral es importante en primera instancia crear equipos de trabajos competentes bajo ambientes saludables y armónicos.

#### **4.1.1.2. Liderazgo**

Existe un fortalecimiento de confianza del jefe inmediato o de la alta dirección para la administración de recursos ante cada actividad laboral considerando la estructura orgánica institucional, este argumento se coincide con investigaciones realizadas por Castillo et al., (2019) los cuales señalan que, un liderazgo ideal actúa como un soporte para alcanzar las metas de una organización.

Asimismo, se justifica que las actividades que ejerce cada trabajador entran en estudios previos mediante el manual de clasificación y valoración para determinar las funciones pertinentes que se deben realizar. Para Vivanco (2017) los manuales de clasificación y valoración son herramientas que favorecen a las directrices organizacionales, dado que, las actividades que ejerce un trabajador se encuentran técnicamente evaluadas, monitoreadas y proyectadas para el control interno de forma efectiva de una empresa.

#### **4.1.1.3. Espacio físico**

La institución cuenta con un edificio que se encuentra diseñado de forma ergonómica considerando las actividades de cada área del GADM del cantón El Carmen, es decir, demuestra una apta iluminación, un eficiente servicio de aseo y una ventilación óptima, derivando a brindar un servicio eficaz a la ciudadanía. Por su parte, Espinoza y Jiménez (2019) detallan que, las consideraciones y diseños de cada área de trabajo inciden de forma positiva para alcanzar los objetivos de una organización, debido a que las funciones administrativas y de servicio se deben practicar en escenarios idóneos. Sin embargo, para Sotelo y Figueroa (2017), los espacios físicos en una empresa, son pilares fundamentales que abordan a la satisfacción de cada trabajador y a la imagen organizacional.

#### **4.1.1.4. Motivación**

Se mantiene un enfoque motivacional de cada actividad a ejercer para obtener resultados eficaces en virtud de las necesidades de la ciudadanía, manteniendo siempre presente la visión, misión y objetivos del GADM del cantón El Carmen. Para Daza et al., (2021) el alcance de los objetivos se deriva principalmente de la relación laboral inmediata de parte de cada grupo de trabajo, por lo consiguiente, el apoyo y el trabajo comunitario en la empresa deriva a la obtención de resultados sobresalientes.

No obstante, siempre se motiva para que cada dirección fortalezca sus debilidades con el objetivo de llegar a la mejora continua de la organización bajo estatutos innovadores. Brito et al., (2020) acotan que las personas que influyen directamente en la estructura de una organización, deben disponer de cualidades ejemplares que sean sinónimos de motivación para cada área.

#### **4.1.1.5. Orientación de resultados**

La exigencia por parte de los jefes inmediatos es permanente, dado que, los resultados de cada dirección se encuentran articulados con el objetivo de llegar

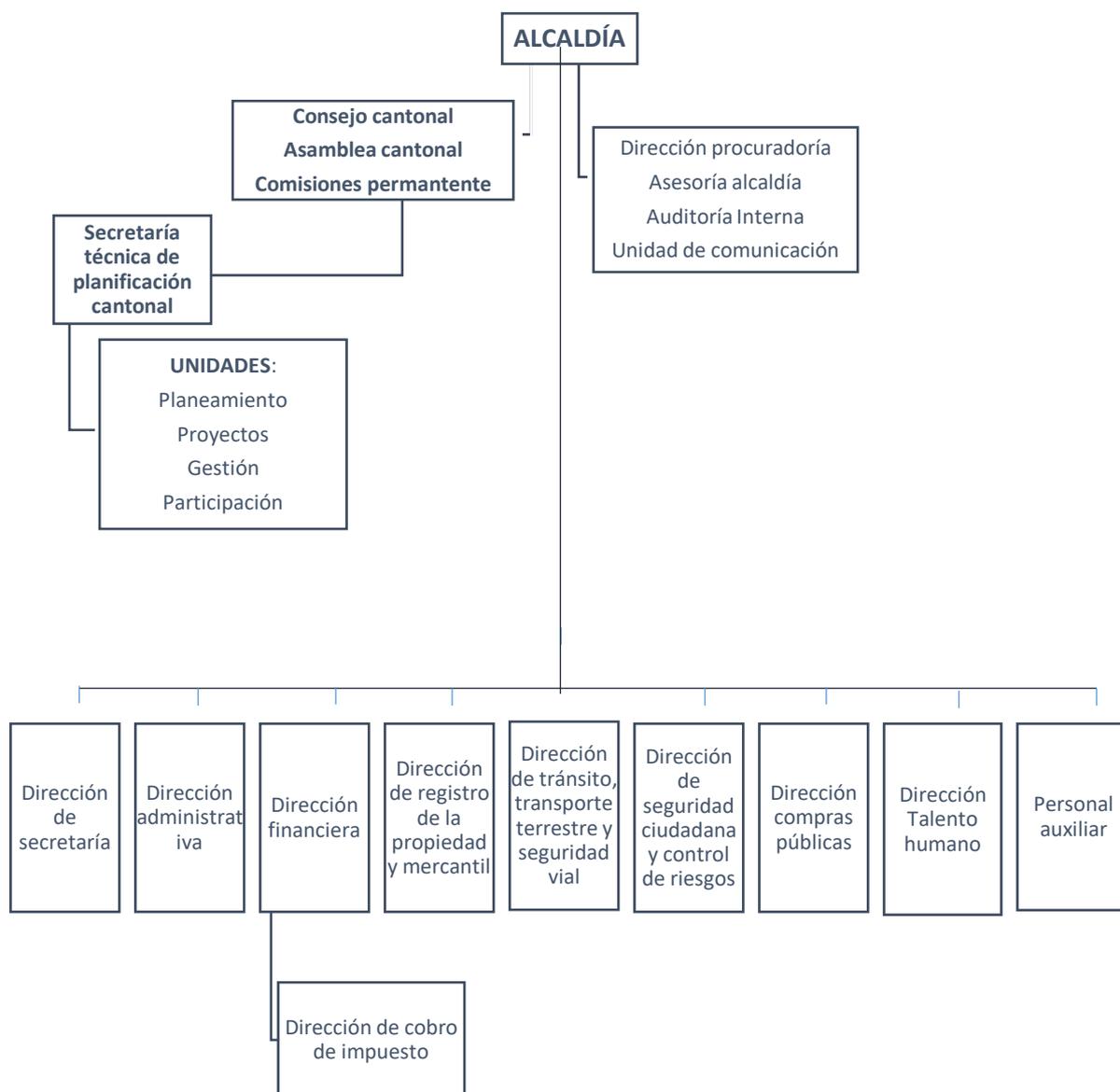
a la misma meta, demostrando una alta imagen administrativa del GADM del cantón El Carmen, en solvencia a las necesidades de los ciudadanos. Para el alcance de estos resultados Charry (2018) establece que se debe mantener permanentemente la comunicación interna. Por su parte, esta dimensión para Vera y Suárez (2018) se relaciona directamente a la mejora continua de una empresa, debido a la importancia que sustentan los resultados adquiridos de un área o trabajador en específico, lo cual se relaciona de forma concreta con la motivación, generando climas organizacionales de calidad.

#### **4.1.1.6. Retroalimentación**

De manera integral se pone en conocimiento sobre el alcance de las metas y logros que obtiene cada dirección que conforma a la organización, por su parte, recursos humanos brinda el reconocimiento afectivo a los trabajos realizados de forma eficiente y eficaces. Para Olivera et al., (2021) estas acciones desarrollan un incremento del rendimiento laboral que beneficia de forma general a la estructura empresarial. Es importante destacar que, la comunicación entre departamentos se desarrolla de forma exhaustiva. Asimismo, Sumba et al., (2022) manifiestan que, mediante la retroalimentación en una empresa, se forja una evaluación continua que contribuye para llegar a las metas planificadas.

#### 4.1.2. REPRESENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN EL CARMEN

En cuanto a la estructura orgánica del GAD Municipal del Carmen, la figura 3 representa los siguientes niveles administrativos, los cuales abarca desde el Nivel Superior hasta el Nivel Operativo:



**Figura 3.** Estructura orgánica institucional GADM del cantón El Carmen.

**Fuente:** Loor y Vera (2022).

## **4.2. FASE II: DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN EL CARMEN**

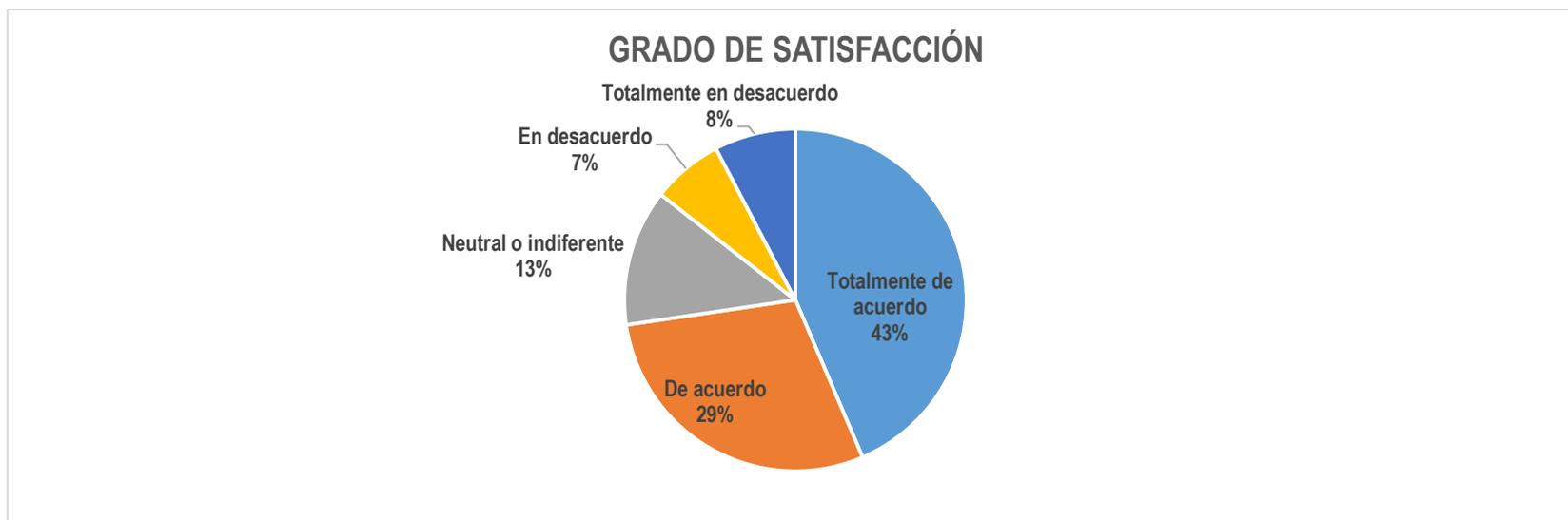
De acuerdo con el cuestionario de preguntas (Anexo 2), aplicado a los servidores públicos del GADM del cantón El Carmen (Anexo 4), se obtuvieron los resultados pertinentes de los factores laborales evaluados como fueron cohesión, presión, innovación, equidad, autonomía, reconocimiento y apoyo.

### **4.2.1. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL**

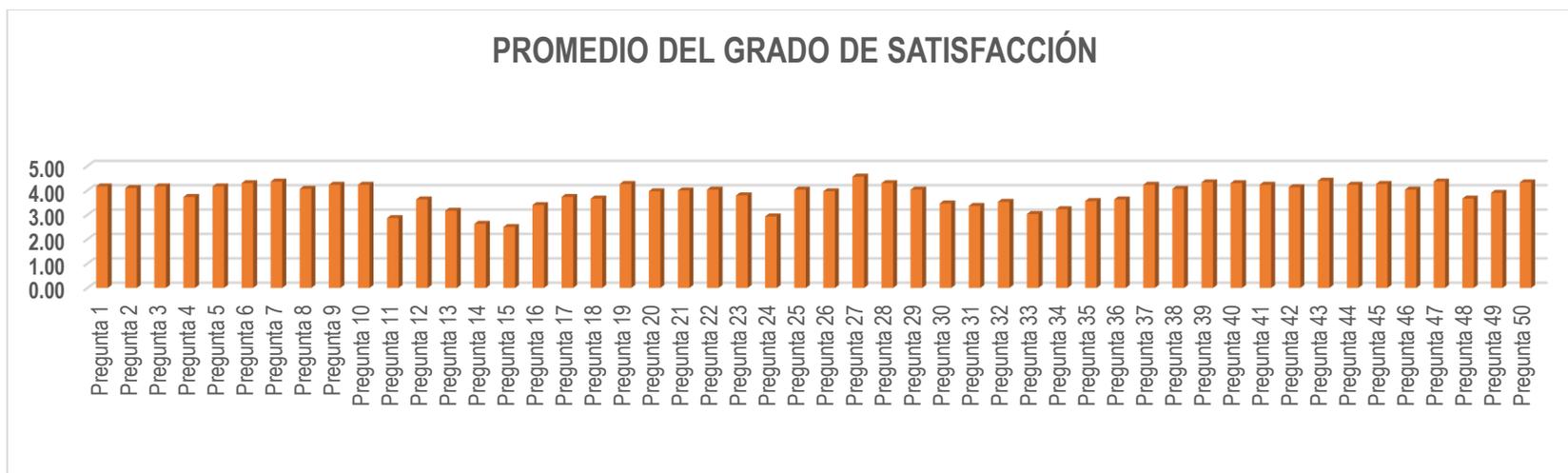
Se aplicaron un total de 50 preguntas directas a los servidores públicos, donde, las respuestas estaban valoradas del 1 al 5, considerando 1 como la nota más baja (totalmente en desacuerdo) y 5 la más alta (totalmente de acuerdo), (Anexo 2).

### **4.2.2. DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE SATISFACCIÓN**

Tal como se evidencia en la figura 4, el diagnóstico general del clima laboral en el GADM del cantón El Carmen se detalla que, de la población encuestada de los servidores públicos el 43 % está “totalmente de acuerdo” con el clima laboral en la institución, sin embargo, el 7 % se encuentra “en desacuerdo”. Por su parte, la figura 5 detalla que la incidencia del clima laboral aborda promedios menores a 3 (neutral o indiferente) en la pregunta 11, 14, 15 y 24; considerando que los factores de “presión” (tiempo de trabajo, días libres y estrés laboral) y “equidad” (favoritismo de parte de los jefes), conllevan a orientar de forma directa el plan de propuesta para la mejora del desempeño en el GADM del cantón el Carmen.



**Figura 4.** Grado de satisfacción del clima laboral en el GADM del cantón El Carmen.  
**Fuente:** Loor y Vera (2022).

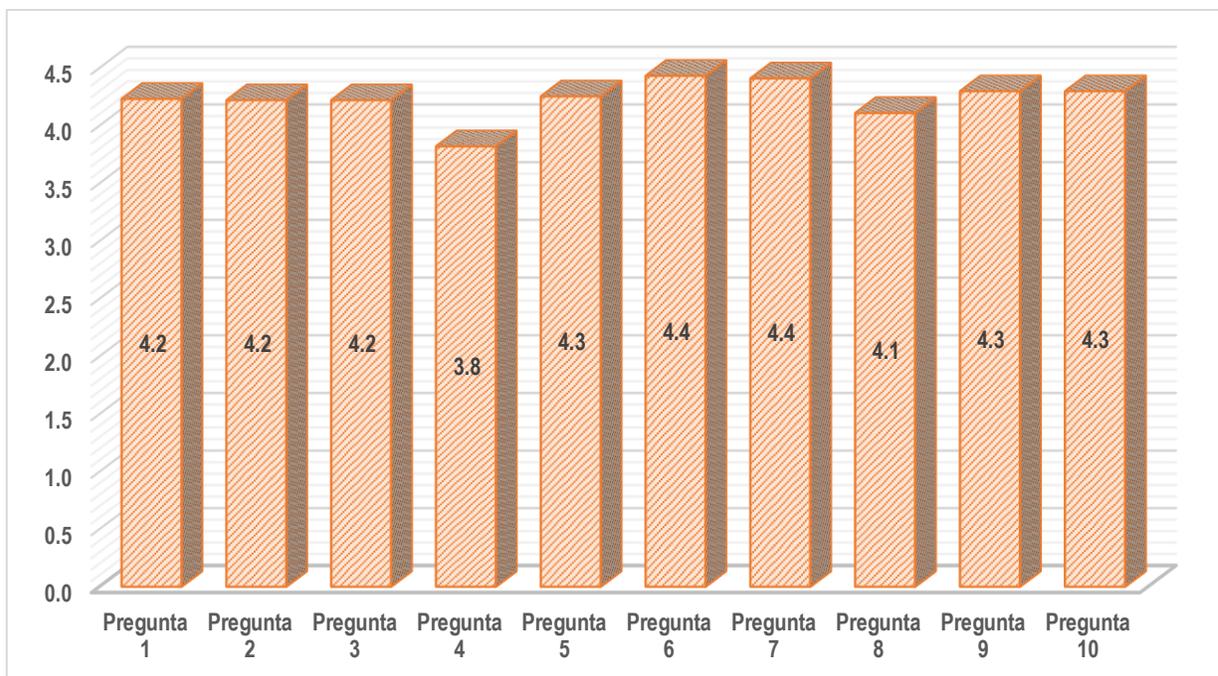


**Figura 5.** Promedio del grado de satisfacción del clima laboral en el GADM del cantón El Carmen.  
**Fuente:** Loor y Vera (2022).

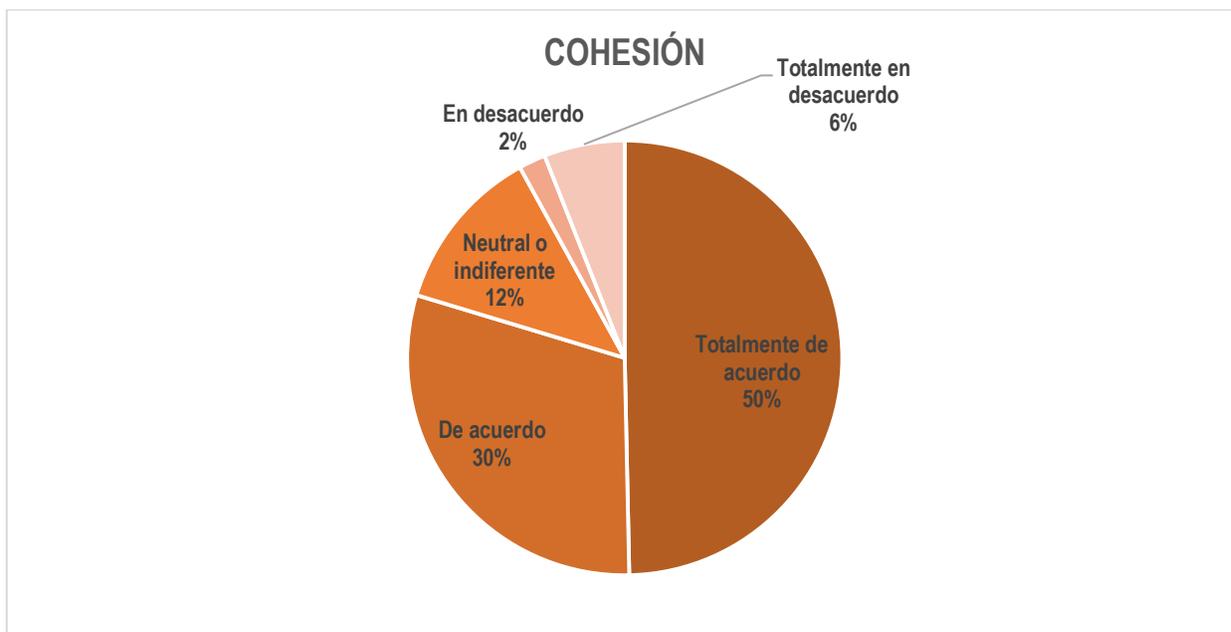
A partir de los resultados anteriormente expuestos, la presente información se asemeja a las deducciones obtenidas por Vera y Suárez (2018) los cuales afirman que, la presión en las organizaciones es uno de los factores que más se sintetiza en un diagnóstico laboral, debido a las exigencias de las ocupaciones y a las cargas progresivas de las tareas. Por su parte, Meza (2017) manifiesta que, la equidad organizacional forma parte sustancial de las actitudes que desarrolla cada trabajador en un ambiente, siendo este factor determinante sobre las relaciones de toda la estructura orgánica institucional; es decir, la articulación de las ideas conlleva su génesis con el principio de igualdad, el mismo que solventa un buen ambiente laboral.

#### **4.2.2.1. COHESIÓN**

El presente factor considera aspectos de soluciones de problemas, compañerismo, eficiencia de trabajo, confianza, amistad, cargos y labores explícitas, información oportuna y canales de comunicación. Tal como se demuestra en la figura 6, el mayor promedio se efectuó en la pregunta 6 y 7 con 4,4 respectivamente, en relación al cargo y las labores explícitas e información oportuna; y, el menor promedio con 3,8 en la pregunta 4 referente a la confianza laboral. Por su parte, en la figura 7 se detalla que el 50 % de la población encuestada está “totalmente de acuerdo” con el clima laboral que existe en cuando a la cohesión que se sustenta en el GADM del cantón El Carmen, sin embargo, el 2 % estipuló que está “en desacuerdo”.



**Figura 6.** Promedio de diagnóstico del factor “Cohesión” en el GADM del cantón El Carmen.  
**Fuente:** Loor y Vera (2022).



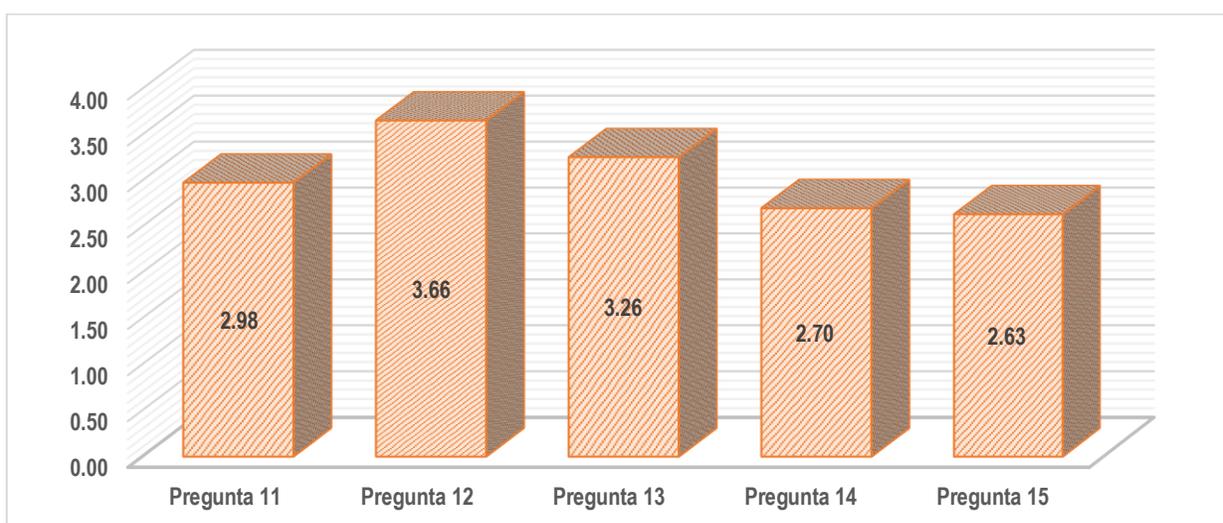
**Figura 7.** Diagnóstico del factor “Cohesión” en el GADM del cantón El Carmen.  
**Fuente:** Loor y Vera (2022).

Bajo estas premisas, los resultados determinados en el presente factor, sostienen relación con argumentaciones de Brito et al., (2020) los cuales estipulan que, la

claridad de las actividades que se encuentren bajo los dominios de un trabajador, representa un alto grado de rendimiento laboral, debido a que el optimismo de cada persona, se forja bajo ideas que constituyen círculos armónicos en una organización. No obstante, para Pilligua et al., (2019) la poca confianza en los ambientes laborales, parten desde la madurez con la que se llevan a cabo los sucesos ante una actividad laboral y de las experiencias que anteceden bajo un periodo ya concreto.

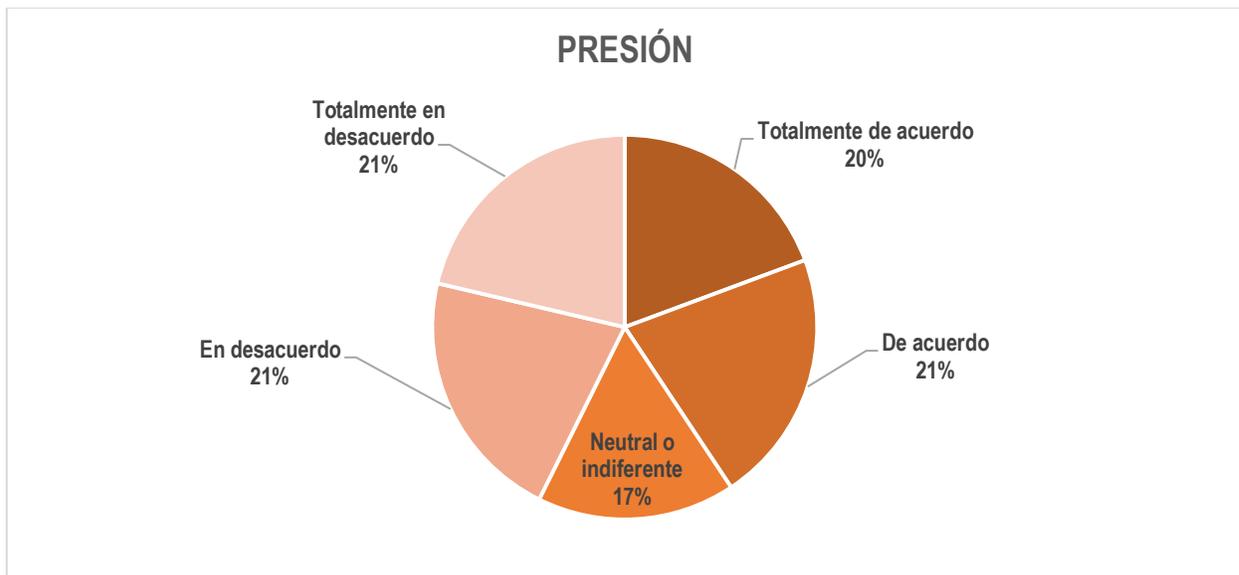
#### 4.2.2.2. PRESIÓN

La figura 8 determina el promedio obtenido del diagnóstico realizado al factor “presión”, abarcando aspectos de acumulación de trabajo, condiciones de trabajo, trabajo extra y exigencia laboral. Donde, el promedio con mejor resultado trascendió con 3,66 en la pregunta 12 en virtud de las condiciones de trabajo, y el menor promedio con 2,63 en la pregunta 15 en relación a las exigencias laborales. No obstante, el 21 % de la población encuestada está “totalmente en desacuerdo”, en “desacuerdo” y “de acuerdo” con la presión que se ejerce para cumplir las actividades laborales del GADM del cantón EL Carmen y finalmente el 17 % se mantiene neutral o indiferente, tal como se detalla en la figura 9.



**Figura 8.** Promedio de diagnóstico del factor “Presión” en el GADM del cantón El Carmen.

**Fuente:** Loor y Vera (2022).



**Figura 9.** Diagnóstico del factor “Presión” en el GADM del cantón El Carmen.

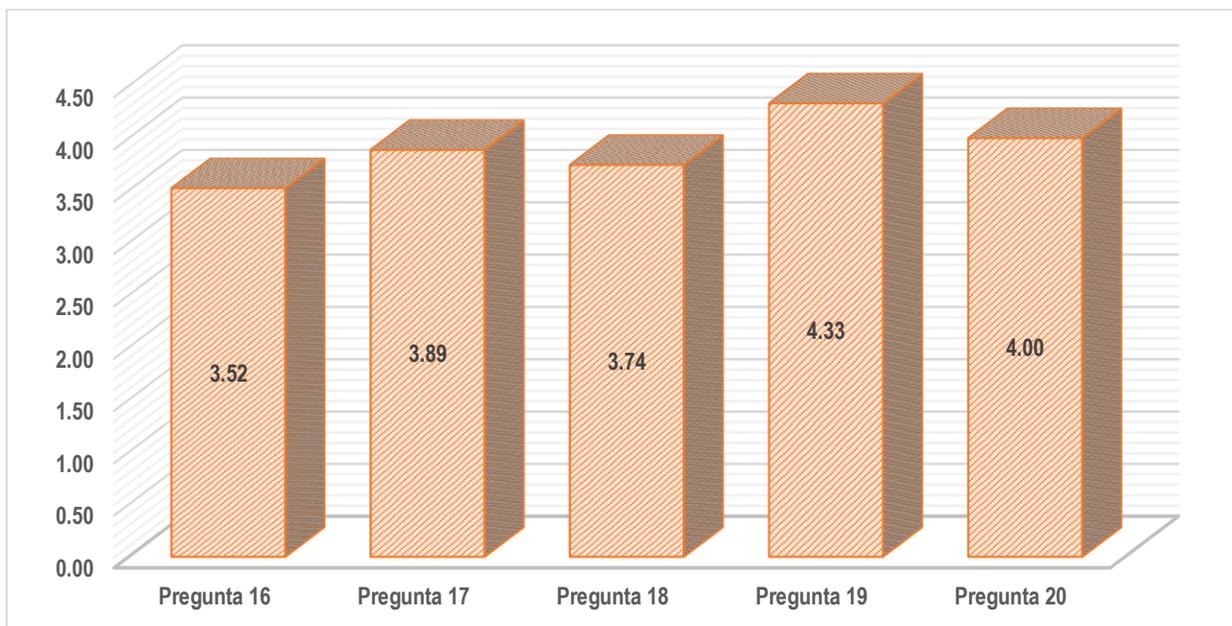
**Fuente:** Loor y Vera (2022).

Para Olivera et al., (2021) las condiciones de trabajo se establecen de forma sistemática con los aspectos físicos y emocionales, debido a que las visiones que se visualiza en el entorno de cada trabajador será un declive sustancial para el alcance de la mejora continua en una empresa. En lo referente a las exigencias laborales, Iglesias y Sánchez (2015), exponen que esto influye debido a la falta de coordinación y medidas correctoras ejecutadas de formas eficaces, en orientación a los roles que cubre cada puesto de trabajo.

#### 4.2.2.3. INNOVACIÓN

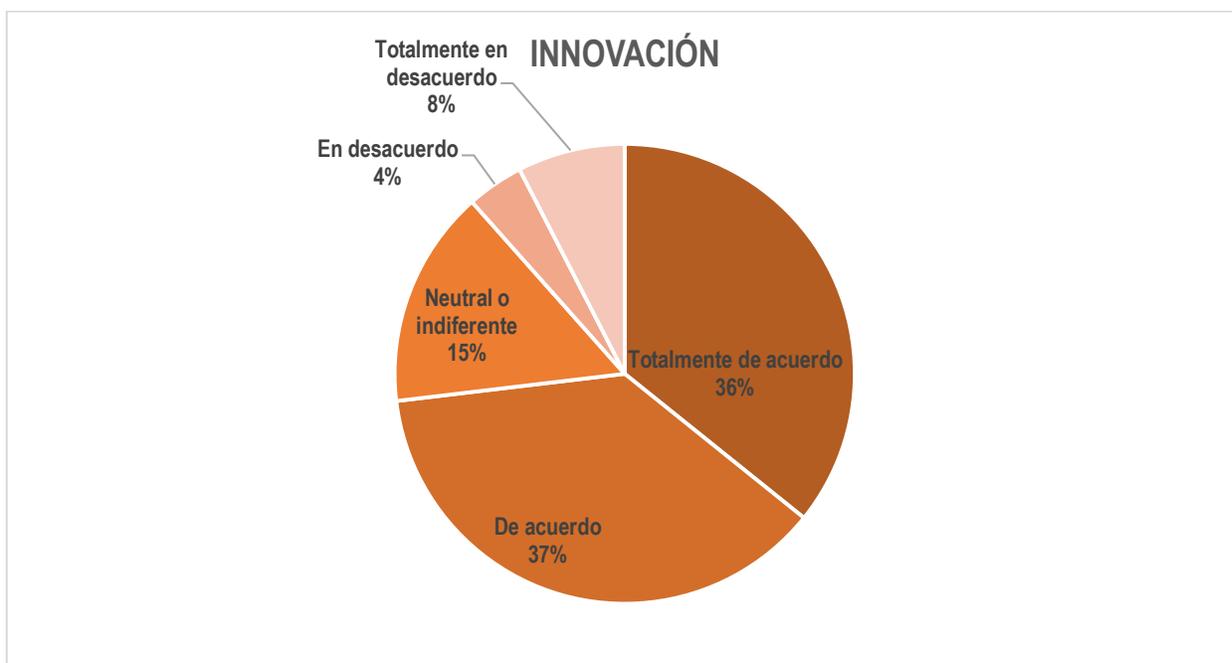
La figura 10 representa los promedios obtenidos del diagnóstico “Innovación”, determinando aspectos relacionados a la metodología de trabajo, mecanismos innovadores, ambiente laboral innovador y disponibilidad de recursos. Demostrando que el mejor promedio con 4,33 resultó en la pregunta 19 relacionada a los mecanismos innovadores, por su parte, el menor promedio con 3,74 se obtuvo en la pregunta 18 refiriéndose al ambiente laboral innovador. De manera general, la

figura 11 representa que en el factor de innovación el 37 % de los servidores públicos se encuentran “de acuerdo” con el clima laboral del GADM del cantón El Carmen, por su parte, el 4 % manifiesta que está en “desacuerdo”.



**Figura 10.** Promedio de diagnóstico del factor “Innovación” en el GADM del cantón El Carmen.

**Fuente:** Loor y Vera (2022).



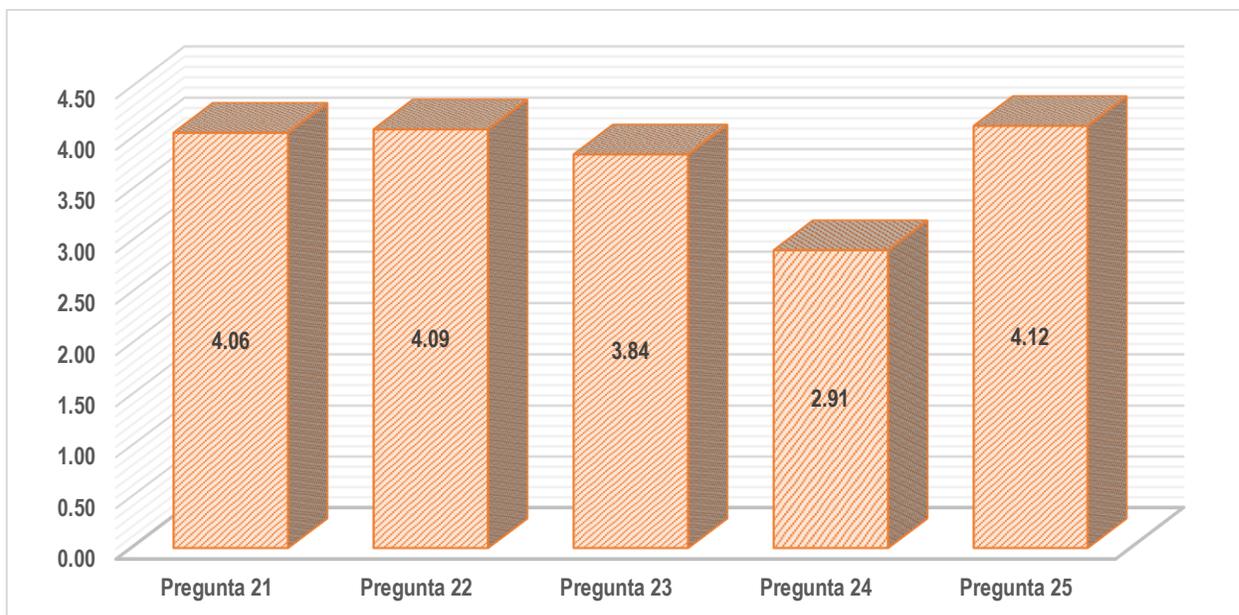
**Figura 11.** Diagnóstico del factor “Innovación” en el GADM del cantón El Carmen.

**Fuente:** Loor y Vera (2022).

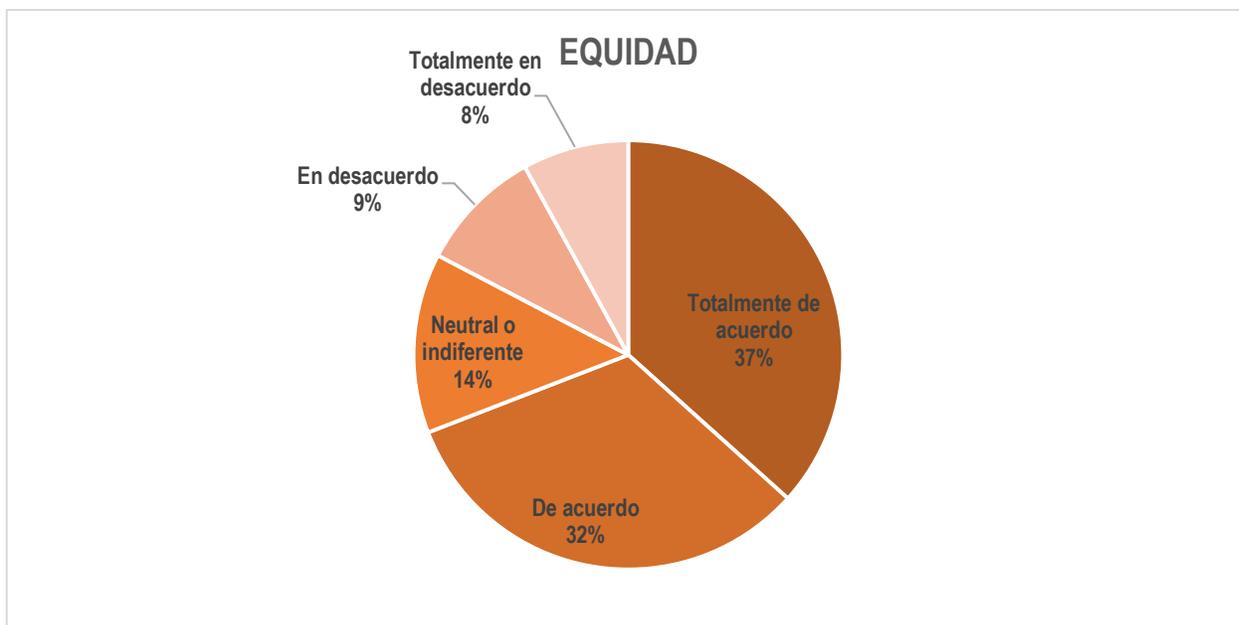
Los resultados sobresalientes que se enfocan hacia los mecanismos innovadores, mantienen concordancia con las investigaciones realizadas por Sánchez et al., (2021) dado que, mediante las aplicaciones de técnicas, mecanismos y el control a las diferentes actividades de cada institución, se podrán alcanzar las metas y objetivos que se planifican, siendo estas atribuciones un pilar fundamental para optimizar el clima organizacional en una empresa. Sin embargo, Govea y Zúñiga (2020) señalan que, los seguimientos de estos mecanismos deben considerarse continuos bajo manejos integrales. Por su parte, Galván et al., (2020) destacan que, el ambiente innovador comúnmente se encuentra al margen de las directrices administrativas, lo cual influye directamente al rendimiento parcial de un trabajador, en consecuencia, la importancia se especifica en relación del desarrollo e innovación de una organización.

#### **4.2.2.4. EQUIDAD**

En el presente factor “Equidad” se diagnosticaron aspectos relacionados al trato laboral derivado de los jefes, objetivos de trabajos, halagos sin motivos, favoritismo y despidos laborales justificados. Tal como demuestra la figura 12 se obtuvo el mayor promedio con 4,12 en la pregunta 25 relacionado a los despidos laborales justificados, sin embargo, la pregunta 24 demostró el menor promedio con 2,91 en virtud al favoritismo a los trabajadores derivados de los jefes. Por su parte, el factor “Equidad” obtuvo que, el 37 % se encuentra “totalmente de acuerdo”, sin embargo, el 8 % se establece “totalmente en desacuerdo”, tal como se evidencia en la figura 13.



**Figura 12.** Promedio de diagnóstico del factor “Equidad” en el GADM del cantón El Carmen.  
**Fuente:** Loor y Vera (2022).



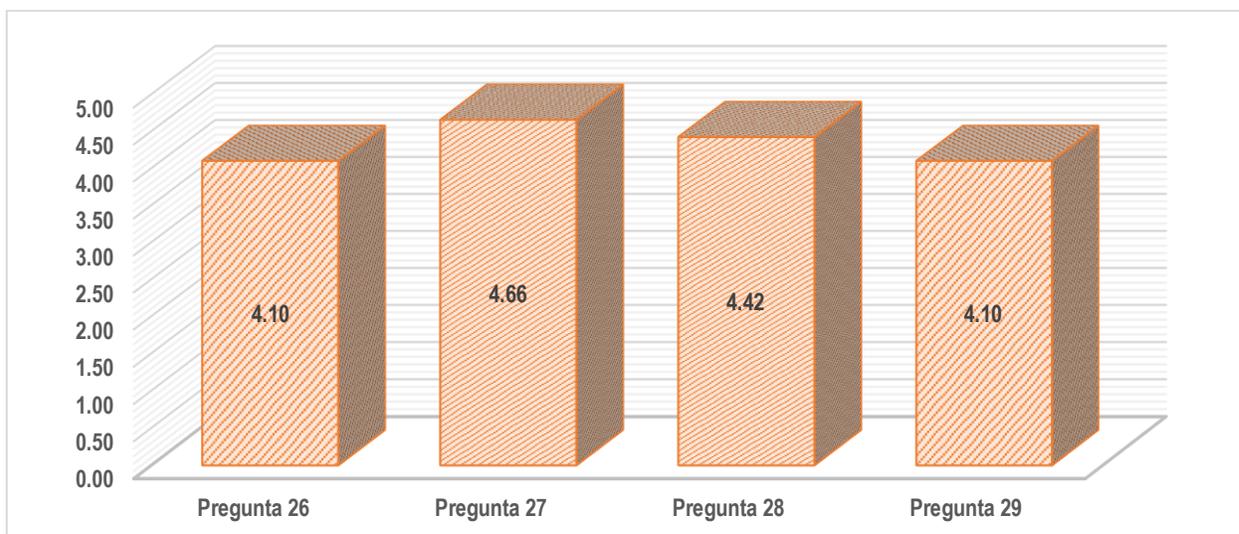
**Figura 13.** Diagnóstico del factor “Equidad” en el GADM del cantón El Carmen.  
**Fuente:** Loor y Vera (2022).

En virtud de los resultados obtenidos en el presente factor, Piñas et al., (2021) mencionan que, los despidos laborales se deben justificar bajo criterios técnicos y administrativos hacia un funcionario que preste servicios o se encuentre en contrato vigente con una institución, la valoración de un despido se debe concentrar

directamente en los compromisos que adquiera o escasee un trabajador. Por otra parte, en relación al favoritismo, Quiroz y Romero (2022) expresan que este criterio afecta directamente al rendimiento laboral, dado que surgen inquietudes al trabajador afectado y sobrecargas de trabajos, resultando a un ambiente laboral tenso e inflexible ante los conceptos de un buen clima organizacional.

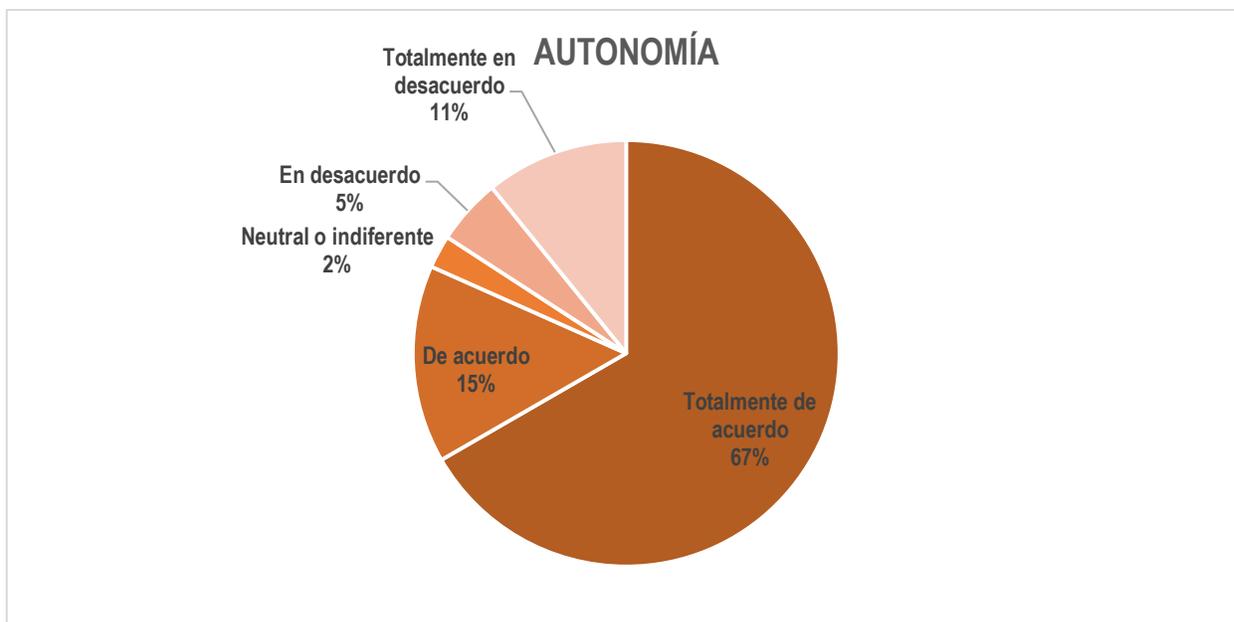
#### 4.2.2.5. AUTONOMÍA

La figura 13 expresa los promedios obtenidos del factor “Autonomía”, en el cual se diagnosticaron criterios relacionados con la responsabilidad laboral, conocimiento de las atribuciones, compromiso y horario acorde a las actividades. Donde, se obtuvo el promedio más alto con 4,66 en la pregunta 27 en relación al conocimiento de las atribuciones laborales, por su parte, la pregunta 26 trascendió con el menor promedio con un 4,10 relacionando a el horario acorde a las actividades laborales que se ejercen. No obstante, la figura 14 expresa que el 67 % de los servidores públicos se encuentran “totalmente de acuerdo” con la autonomía del clima laboral en el GADM del cantón el Carmen, por su parte, el 2 % se mantiene neutral o indiferente.



**Figura 14.** Promedio de diagnóstico del factor “Autonomía” en el GADM del cantón El Carmen.

**Fuente:** Loor y Vera (2022).



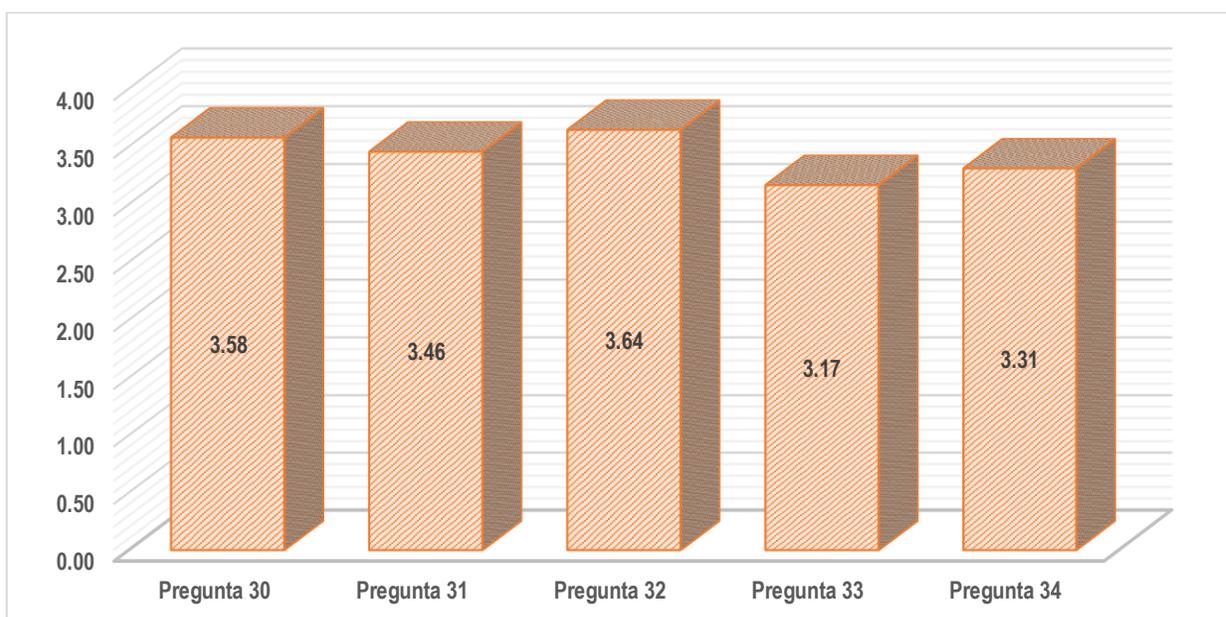
**Figura 15.** Diagnóstico del factor “Autonomía” en el GADM del cantón El Carmen.  
**Fuente:** Loor y Vera (2022).

Dado los resultados anteriormente expuestos, en relación al conocimiento de las atribuciones laborales, para Fierro et al., (2020) la excelencia para alcanzar los objetivos propuestos de una organización se debe sostener bajo modalidades que resalten compromisos de todas las partes interesadas, este intercambio social y laboral, se engloba en los beneficios mutuos que espera cada trabajador o área laboral, bajo este contexto, los resultados referentes a este factor demuestran concordancias en el diagnóstico del clima laboral en el GADM del cantón El Carmen. Por su parte, en referencia a las cargas de horarios Martín (2017) expresa que, hoy en día el empresario se debe orientar en estrategias que consideren principalmente a la eficiencia laboral dentro de una jornada, la excedencia del mismo para Marín y Placencia (2017) causa estrés y respuestas a sucesos laborales inoperantes.

#### 4.2.2.6. RECONOCIMIENTO

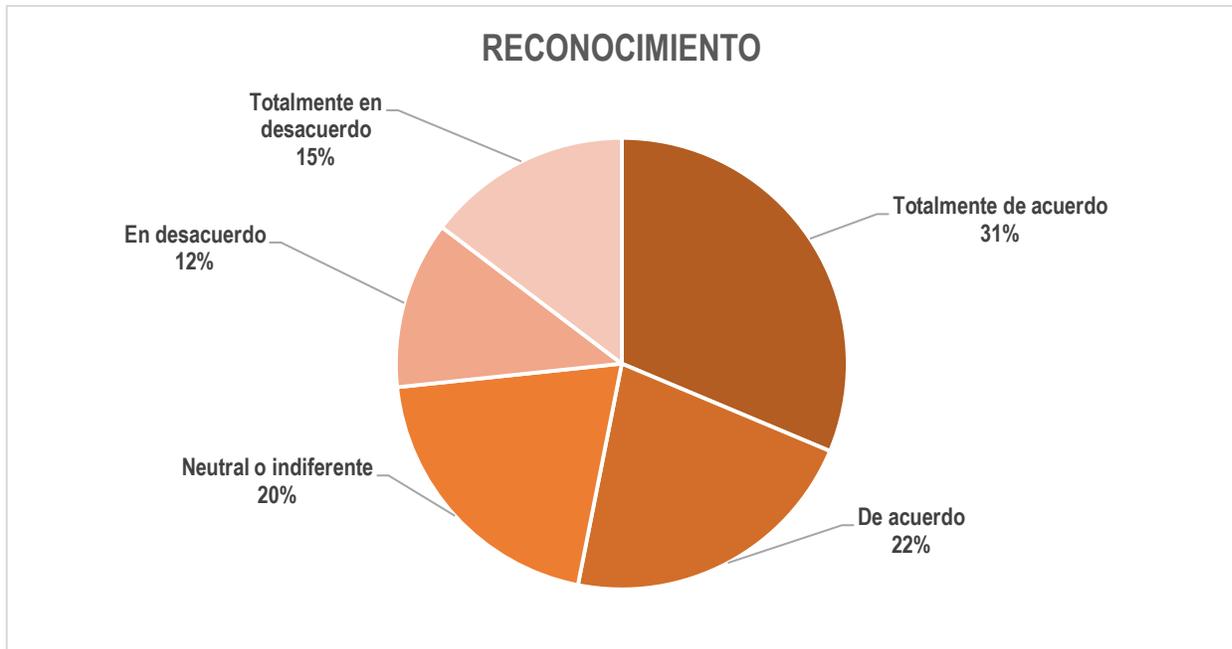
En el presente factor se diagnosticaron criterios relacionados a las oportunidades laborales y a los reconocimientos del rendimiento de manera favorables y negativos,

dado aquello, en la figura 15, se evidencia que el mejor promedio con un 3,64 se estableció en la pregunta 32 acerca de los reconocimientos de trabajo en relación a la atención de resultados negativos de un trabajador, asimismo, la pregunta 33 obtuvo el menor promedio con un 3,17 en virtud de los reconocimientos favorables que ha sustentado un trabajador. Por su parte, y tal como se detalla en la figura 16 el reconocimiento de las actividades laborales que se ejercen en el GADM del cantón El Carmen, se establece con un 31 % sobre la valoración de “totalmente de acuerdo”, por su parte, el 12 % de los servidores públicos acotaron que están “en desacuerdo”.



**Figura 16.** Promedio de diagnóstico del factor “Reconocimiento” en el GADM del cantón El Carmen.

**Fuente:** Loor y Vera (2022).



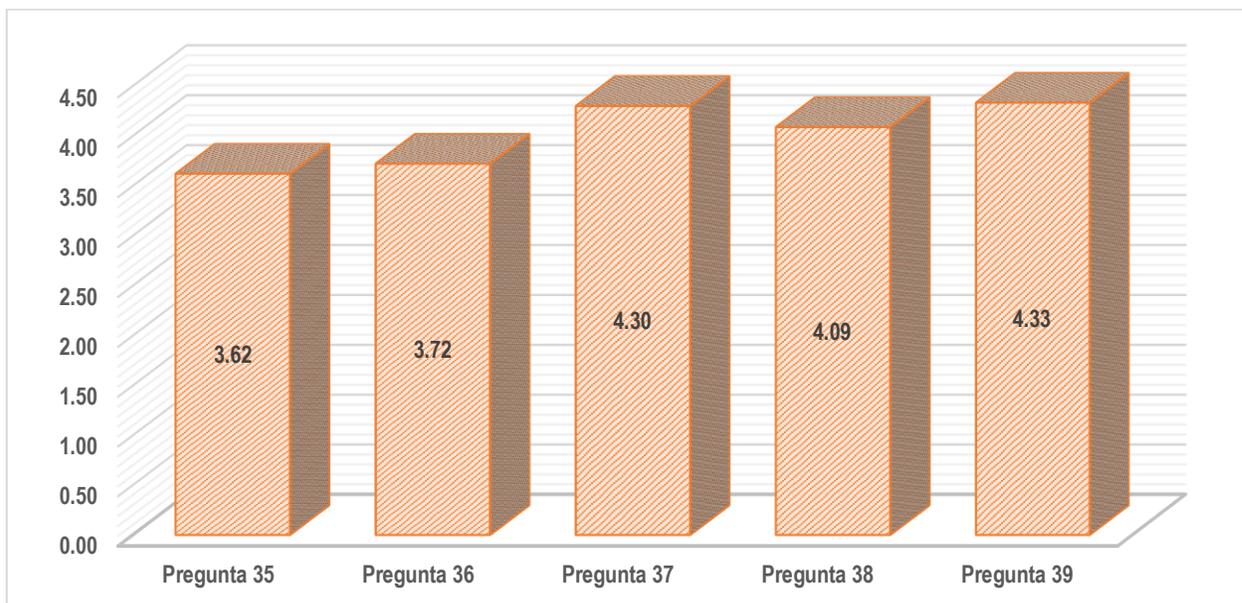
**Figura 17.** Diagnóstico del factor “Reconocimiento” en el GADM del cantón El Carmen.  
**Fuente:** Loor y Vera (2022).

El manejo de los resultados negativos que obtenga un trabajador debe tener la certeza de apoyo y reconocimiento por parte de las áreas o empresario correspondiente, con el objetivo de brindar ascenso al estado moral que exista ante un evento adverso a la persona influyente Zayas (2020). Bajo este argumento, se demuestra que existe correspondencia con lo obtenido en el presente factor, por su parte, la falta de atención a los reconocimientos positivos que obtenga un trabajador para Cedeño y Saltos (2020) deben mantener atribuciones permanentes que conlleven al aumento del desempeño y a la satisfacción laboral de forma general.

#### **4.2.2.7. APOYO**

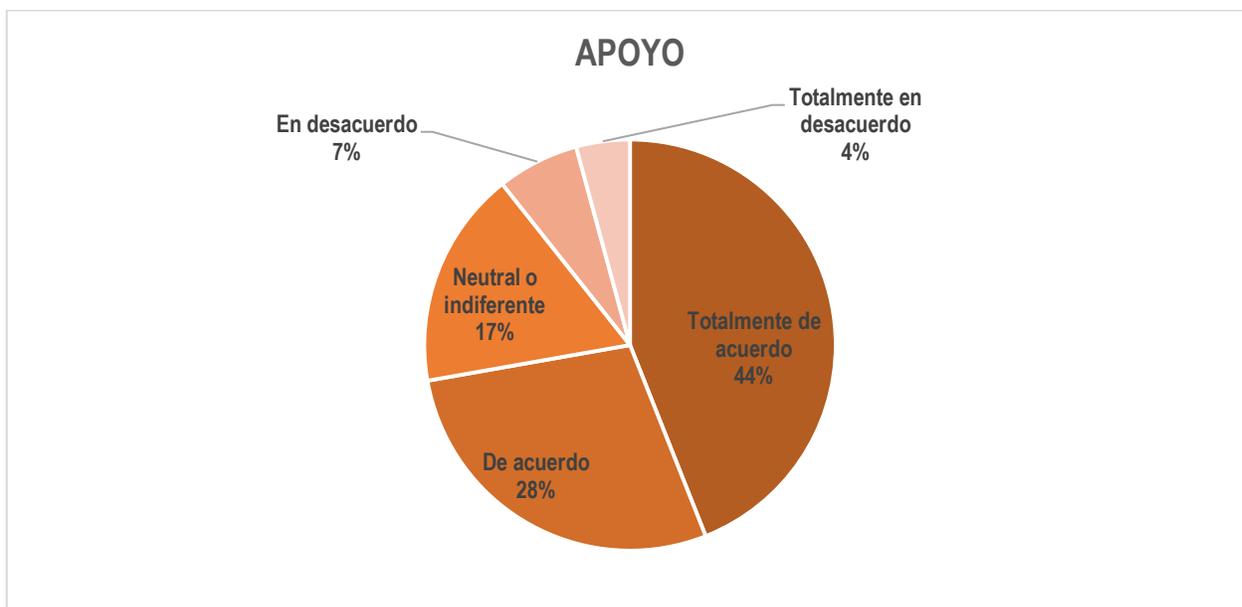
La figura 16 evidencia los promedios obtenidos del factor “Apoyo” según los criterios de apoyo de ideas, flexibilidad de ideas, mejora profesional y respaldo laboral, donde el mayor promedio se sustentó en la pregunta 39 con un 4,33 en relación a la presencia de respaldo laboral a los trabajadores; por su parte, el menor promedio se determinó en la pregunta 35 con un 3,62 con respecto al apoyo de ideas. A tal

efecto, se evaluó la satisfacción acerca del clima laboral en el GADM del cantón El Carmen, donde se obtuvo un 44 % de “totalmente de acuerdo” y el 4 % acotó que se encuentra “en desacuerdo”, tal como se expresa en la figura 17.



**Figura 18.** Promedio de diagnóstico del factor “Apoyo” en el GADM del cantón El Carmen.

**Fuente:** Loor y Vera (2022).



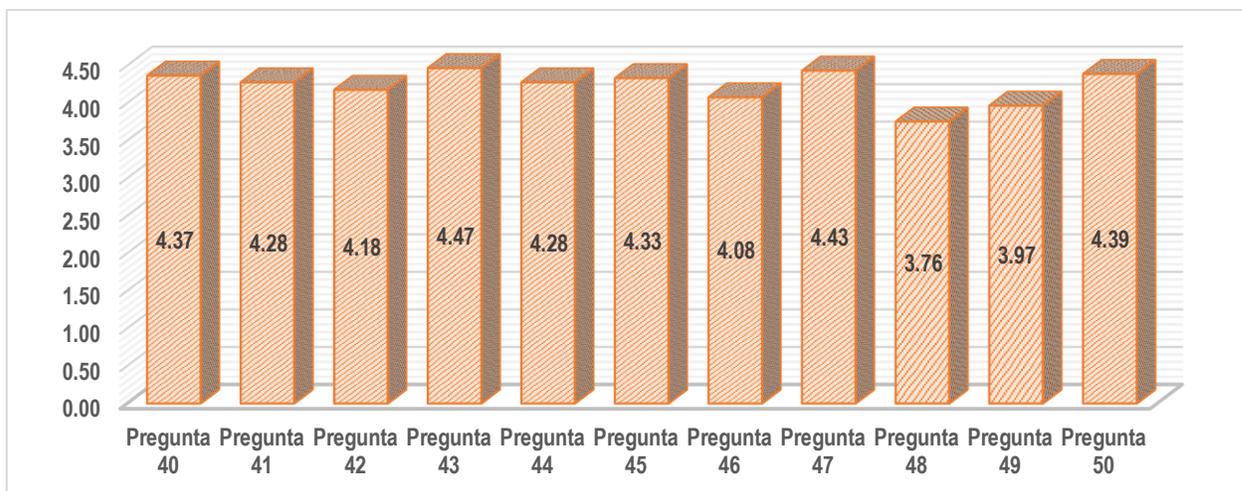
**Figura 19.** Diagnóstico del factor “Apoyo” en el GADM del cantón El Carmen.

**Fuente:** Loor y Vera (2022).

Rojas et al., (2021) manifiesta que, el respaldo a los trabajadores debe ser considerado de forma permanente, dado que, en la búsqueda de las acciones que se expresen dentro de un círculo laboral, se mantiene como principio alcanzar las metas y objetivos que se establezcan en un periodo determinado, conservando certeza con los resultados alcanzado en el presente estudio, debido a que, el GADM del cantón El Carmen desarrolla un alto promedio en el criterio diagnosticado. No obstante, al evidenciar discrepancia en relación al apoyo de ideas para Armijos et al., (2019) esto dependen directamente de la factibilidad de los recursos que disponga una organización, a tal efecto, Pupo et al., (2021) establecen que, este tipo de acontecimientos deben ser solventados por la alta dirección con el fin de crear climas laborales que beneficien a los intereses institucionales.

#### **4.2.2.8. INFORMACIÓN GENERAL**

Dado al diagnóstico a otras informaciones u aspectos relacionados al clima laboral se emplearon criterios de satisfacción, trabajos voluntarios, acciones a beneficio de la comunidad, servicios a los usuarios, valoración de trabajo, complacencia del trabajo en la institución, salario, beneficios y capacidades de interés laboral, la figura 18 representa que el mayor promedio se obtuvo en la pregunta 43 con un 4,47 relacionada a la satisfacción laboral que se ejerce, por su parte, el menor promedio se dio en la pregunta 48 con un 3,76 contemplando el salario recibido. Por su parte, de manera general la figura 19 demuestra que el 50 % de los servidores públicos se encuentra “totalmente de acuerdo”, con los criterios en mención, no obstante, el 2 % se establece “en desacuerdo”.



**Figura 20.** Promedio de diagnóstico de la información general u otros aspectos del clima laboral en el GADM del cantón El Carmen.

**Fuente:** Loor y Vera (2022).



**Figura 21.** Información general u otros aspectos del clima laboral en el GADM del cantón El Carmen.

**Fuente:** Loor y Vera (2022).

Los resultados obtenidos en el presente estudio, mantienen similitud con estudios realizados por Cuesta (2020) los cuales afirman que, la satisfacción laboral es un sinónimo de eficacia y eficiencia orientada al manejo de los recursos que presenta una organización de forma sostenible, en los cuales, influye la relación de cada

trabajador con el medio que labora creando espacios armónicos en cada actividad que se ejerza, sin embargo, el aspecto salarial para Aguilera y Castro (2018) es uno de los atenuantes donde las empresas deben frecuentemente consensuar, en fin de la búsqueda de los intereses que se encuentren de por medio, considerando la profesionalidad, capacidad laboral y proactividad de un trabajador.

#### **4.3. FASE III: PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA A TENER UN ADECUADO CLIMA LABORAL Y DE ESTA MANERA MEJORE EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN EL CARMEN**

Para el desarrollo del plan de mejoramiento del clima laboral del GADM El Carmen, se procedió a plantear estrategias con los recursos necesarios para el correcto desarrollo de cada una, además del plazo estimado y recomendado para cumplirla y el personal responsable y de control para llevarse a cabo dicha recomendación. Se establecieron los 7 factores influyentes en el clima laboral: cohesión, presión, innovación, equidad, autonomía, reconocimiento y apoyo, de los cuales los factores de “presión” y “equidad” tienen una alta incidencia en el clima laboral de la institución con un promedio menor a 3 (neutral o indiferente) representado en las preguntas 11, 14, 15 y 24, dejando en evidencia la necesidad de implementar un plan de mejora para el desempeño adecuado en el GADM del cantón el Carmen.

Tabla 7. Propuesta de plan de mejora.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMAS	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS
<b>PRESIÓN</b>						
Existe mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	Asignar tareas de acuerdo al horario y condiciones del servidor público.	Planificar semanalmente actividades laborales a cada servidor público.	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades realizadas}}{N^{\circ} \text{ de actividades planificadas}} * 100$	Registros de actividades (informes)	GAD - Dirección de Talento Humano	Propios de la institución (humano, tecnológico, materiales).
El servidor público se siente como si nunca tuviese un día libre. Muchos de los servidores públicos de la institución, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	Consolidar un clima organizacional agradable.	Implementar todos los recursos necesarios para la consolidación de un buen clima laboral.	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades implementadas}}{N^{\circ} \text{ de actividades planificadas}} * 100$	Registros fotográficos, bitácora de cambios		
En casa, los servidores públicos temen oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	Socializar los resultados positivos y negativos obtenidos en la organización.	Realizar reportes mediante socialización en cada departamento de trabajo.	$\frac{N^{\circ} \text{ de socializaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ de socializaciones programadas}} * 100$	Registros de asistencias, registros fotográficos		
<b>EQUIDAD</b>						
El servidor público puede contar con un trato justo por parte del jefe.	Evaluar periódicamente el trato de los jefes con los servidores públicos.	Efectuar encuestas periódicas de satisfacción	$\frac{N^{\circ} \text{ de encuestas implementadas}}{N^{\circ} \text{ de encuestas programadas}} * 100$	Registro de encuestas	GAD - Dirección de Talento Humano	Propios de la institución (humano, tecnológico, materiales).
Es poco probable que el jefe halague sin motivos a los servidores públicos. El jefe tiene favoritos	Implementar actividades de integración, donde prevalezca la equidad y buen trato hacia todos.	Realizar actividades de integración y confraternidad laboral	$\frac{N^{\circ} \text{ de charlas motivacionales implementadas}}{N^{\circ} \text{ de charlas motivacionales planificadas}} * 100$	Registros de asistencias, registros fotográficos		
Si el jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece	Analizar el comportamiento físico, emocional y psicológico de los servidores públicos y de jefes de departamentos y gerencia.	Generar autoevaluaciones periódicas de todo el personal que conforma la institución	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores autoevaluados}}{N^{\circ} \text{ de total de trabajadores}} * 100$	Registro de encuestas autoevaluativas		

Fuente: Loor y Vera (2022).

Montoya (2019), expone, que la propuesta y aplicación de un plan de mejora, permite establecer acciones para superar las incidencias relacionadas con los factores y sus componentes generales, resultando de esto excelentes oportunidades de mejora. Por otra parte, Guerrero (2017) afirma, que el plan de mejoramiento se enfoca en respetar los derechos de los trabajadores, escuchar las sugerencias que proponen y discutirlos con el experto en el tema, obteniendo mejora continuamente en la comunicación entre los directivos y trabajadores.

A pesar que no se presenten casos de discriminación, es necesario socializar con los trabajadores las decisiones tomadas respecto a las actividades y cambios que se presenten, además de motivar al trabajador reconociendo constantemente sus buenas acciones; así mismo, cuando procedan con una falta también se debe dar a conocer de una manera profesional amigable y respetuosa.

# CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

- El análisis situacional del GADM del cantón El Carmen, permitió obtener una proyección general de la situación actual del ambiente laboral de la institución; donde se determinaron las variables que inciden en el clima organizacional como son el trabajo en equipo, liderazgo, espacio físico, motivación, orientación de resultados y retroalimentación según la entrevista aplicada al departamento de talento humano.
- En virtud de los resultados objetivos sobre el clima laboral se formularon resultados que se relacionan hacia la implementación de mejoras tanto en el factor de la “presión” y la “equidad”, lo cual promueve a que las acciones a incluir en los planes de mejoras se establezcan de forma integrales sobre estos factores, demostrando la capacidad institucional en el GADM del cantón el Carmen.
- La propuesta del plan de mejora es una herramienta multidisciplinaria que facilita alcanzar la mejora continua en relación a la gestión de cada área o departamento del GADM del cantón El Carmen, el en cual, el objetivo principal es brindar un soporte eficaz y eficiente a los diferentes resultados adversos obtenidos en el diagnóstico del clima laboral; asimismo, con base a los recursos que se dispongan se podrán remediar situaciones que afecten a la calidad laboral de los servidores públicos.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Realizar continuamente evaluaciones y análisis situacionales de manera interna en la institución con el fin de verificar y tener una visión más amplia de las percepciones, sentimientos, propuestas e incluso de las actividades que realiza cada uno de los miembros de la organización; con el fin de lograr un ambiente laboral agradable y por ende direccionarlo a la búsqueda de cambios y mejoras en la estructura y dirección de la organización.
- Es de suma importancia fortalecer y potencializar los factores donde se demostraron falencias que afectan al clima laboral, dado que, los servicios que brinque cada GADM depende directamente de la persuasión y estado del ambiente laboral que constituye el eje armónico de cada servidor público, considerando las determinaciones y principios que se implementen para alcanzar un buen clima institucional.
- La aplicación de un plan de mejora es importante, debido a que esto sirve como sustento para dar seguimiento y control a los factores que inciden al clima organizacional, dado que, mediante la implementación de las diferentes actividades planteadas, recursos e indicadores se demostrará el nivel de satisfacción de los empleadores, el cumplimiento de las labores individuales y la eficacia y eficiencia en los resultados que pretende obtener la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A. y Castro, D. (2018). Calificación laboral y desigualdad salarial: un ejercicio metodológico por conglomerados. *Nueva Época*, (49), 65 – 92. <https://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n49/2448-7481-etp-49-65.pdf>
- Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11 (4), 163-170. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador (2010). Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.3\\_ley\\_org\\_ser\\_p%C3%BAAb.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf)
- Bayas, M. (2022). “Estrategias de clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los GAD’S municipales”. [Tesis previa obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/35348/1/142%20GTH.pdf>
- Brito, C., Pitre, R. y Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 31 (1), 141 – 148. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>
- Bustamante, M., Zerda, E., Obando, F. y Tello, M. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Empresarial*, 13 (2), 1 – 15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7361518>
- Cáceres, J., y Jiménez, A. Martín, M. (2020). Cierre de Escuelas y Desigualdad Socioeducativa en Tiempos del Covid-19. Una Investigación Exploratoria en Clave Internacional. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9 (3), 199 – 211. [https://revistas.uam.es/riejs/article/view/riejs2020\\_9\\_3\\_011/12478](https://revistas.uam.es/riejs/article/view/riejs2020_9_3_011/12478)
- Cajamarca, B. (2022). Diagnóstico de cultura organizacional para la empresa Segurcromsig Seguridad y Sistemas Cía. Ltda. [Tesis previa obtención del título de Ingeniero Comercial, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11695/1/17224.pdf>
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C. y Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45 (2), 1 – 13. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v45n2/1561-3127-rcsp-45-02-e1351.pdf>
- Cedeño, G. (2020). Propuesta de evaluación del desempeño como proceso generador de cambios para la Empresa Municipal Registro de la Propiedad

- de Manta. San Gregorio, 1(39), 102-115.  
<http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i39.1359>
- Cedeño, T. y Saltos, G. (2020). Propuesta de evaluación del desempeño como proceso generador de cambios para la Empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta. *Revista San Gregorio*, (39). 102 – 115.  
<http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/n39/2528-7907-rsan-39-00102.pdf>
- Cevallos, A., Polo, E., Salgado, D. y Olvea, M. (2017). Métodos y técnicas de investigación. Guayaquil: COMPAS.  
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/498/3/metodolog%C3%ADa.pdf>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*. 9 (1), 25 – 34.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa(COPEME). (2009). Medición del Clima Laboral para IMF´S.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008.
- Cordero, J. (2011). Los servicios públicos como derecho de los individuos. *Ciencia y Sociedad*, 37(4),682-701.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87022786005>.
- Corona, (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14 (1). 81 – 83.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v14n1/ms16114.pdf>
- Cuesta, A. (2020). Evaluación de la satisfacción laboral. *Retos de la Dirección*, 14 (2). 327-353. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v14n2/2306-9155-rdir-14-02-327.pdf>
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12 (Ext, 2006), 180 – 205. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Daza, A., Beltrán, L. y Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad y Ciencias Económicas*, 29 (1), 65 – 76.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v29n1/0121-6805-rfce-29-01-65.pdf>
- Deloitte. (2021). Evaluación y compensación de los órganos de gobierno. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/risk/gobierno-corporativo/2021/agosto/evaluaci%C3%B3n-y-compensaci%C3%B3n-de-los-%C3%B3rganos-de-gobierno-y-sus-miembros.pdf>
- de la Lama, P., de la Lama, M. y de la Lama. (2020). Los instrumentos de la investigación científica. Hacia una plataforma teórica que clarifique y gratifique. *Horizontes de la Ciencia*, 12 (22), 189 – 202.  
<https://www.redalyc.org/journal/5709/570969250014/html/#:~:text=Comp%C>

- 3%A1rece%20con%3A%20%E2%80%9C%20Los%20instrumentos%20de,%E2%80%9D%20(Concepto%2C%202021).
- Espinoza, M. y Jiménez, A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21 (36), 261-284. <http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n36/0124-4639-unem-21-36-261.pdf>
- Fierro, E., Ortiz, F. y Montes de la Oca, J. (2020). Satisfacción laboral e intercambio de conocimiento en una organización gubernamental pública del estado de México. *Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 5 (2), 71 – 95. [http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v5n2/v5n2\\_a06.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v5n2/v5n2_a06.pdf)
- Flores, R. y Cervantes M. (2019). Evaluación de Desempeño del Gobierno Corporativo. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/124949?page=192>
- Forero, C. y Cuellar, M. (2020). De la aplicación del principio de proporcionalidad en las sanciones administrativas del derecho de servicios públicos domiciliarios. *Ratio Juris*, 15 (20), 35 – 48. <https://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/ratiojuris/article/view/625/1037>
- Galarza, L. (2022). La vulneración de derechos constitucionales en la terminación de nombramientos provisionales. [Tesis previa obtención del título de abogado, Universidad Hemisferio]. <http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/1409/1/Luis%20Eduardo%20Galarza%20Figueroa%20-%20Trabajo%20de%20titulacio%CC%81n.pdf>
- Galván, E., Sánchez, Y. y Sánchez, M. (2020). El comportamiento innovador en empresas: una visión desde la autonomía y la disponibilidad de tiempo de los empleados de una empresa del sector transporte en Tamaulipas. *Nova scientia*, 12 (24), 1 – 24. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v12n24/2007-0705-ns-12-24-00016.pdf>
- García, J. y Sánchez, P. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Información Tecnológica*, 31 (6), 159 – 160. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n6/0718-0764-infotec-31-06-159.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen. (GADM). (2022). GAD Cantón El Carmen. <https://www.gob.ec/gad-carmen>
- González, J., Ramírez, R., Terán, N. y Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina*, 5 (1), 1157 – 1170. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318/414>
- Govea, K. y Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Investigación y Negocios*, 13 (21), 15 – 22. [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v13n21/v13n21\\_a03.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v13n21/v13n21_a03.pdf)

- Gualli, D. y Cárdenas, K. (2022). La Estabilidad Laboral en la Ley de Apoyo Humanitario en Ecuador. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(S1), 42-56. DOI: <https://doi.org/10.51247/st.v5iS1.233>
- Guedes, J., Lorenzini, A., Cechinel, C., Pedroso, M., Soares, S. y Schubert, V. (2017). Comparison between the working environment of nurse managers and nursing assistants in the hospital context. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 51, 1 – 8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=361050485093>
- Guerrero, P. (2017). Diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional en la empresa Construcción, Gerencia Y Proyectos Especializados S.A.S. [Tesis de grado]. Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, CO. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/8309/T06261.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guevara, G., Verdesoto, A. y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4 (3), 163 – 173. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7591592>
- Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13 (3), 455 – 457. <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180039699016.pdf>
- Intriago, P. y Macías, C. (2021). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el rendimiento de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre. [Tesis previa obtención del título de Ingeniero comercial con mención especial en administración pública, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “MFL”]. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1456/1/TTAP27D.pdf>
- Lazo, M., Columbié, M., García, K., Muñoz, L., Fernández, M. y Días, I. (2019). La evaluación como vía para el mejoramiento de los procesos. Un ejemplo que facilita su comprensión. *Tecnología de la Salud*, 10 (1), 34 – 41. <http://revtecnologia.sld.cu/index.php/tec/article/view/1334/953>
- Ley Orgánica del Servicio Público. (LOSEP). (2010). Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010.
- Lindor, M. (2019). Ética pública, profesionalización y corrupción en México. Análisis del efecto Chum. *Revista de Ciencias Sociales Nueva Época*, (47), 70 – 109. <http://www.scielo.org.mx/pdf/tla/v13n47/2594-0716-tla-13-47-70.pdf>
- Machorro, F., Rosado, M. y Romero, M. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencias Administrativas*, 30 – 35. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>
- Macías, E. y Olives, E. (2019). Satisfacción laboral de los servidores públicos del gobierno autónomo descentralizado del cantón Bolívar. [Tesis previa

- obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de Pública, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí]. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1136/1/TTAP8.pdf>
- Macías, R., Macías, J., y Alvarado, L. (2021). Influence of public policies in the development of urban services in Aguascalientes, México. *Interciencia*, 46 (7-8), 302 – 308. <https://www.redalyc.org/journal/339/33968402003/33968402003.pdf>
- Marina, H. y Plancencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horiz Med*, 17 (4), 42 – 52. <http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v17n4/a08v17n4.pdf>
- Martín, O. (2017). Flexibilidad y distribución del tiempo de trabajo. Especial referencia al caso español. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (25), 3 – 35. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rlds/n25/1870-4670-rlds-25-00003.pdf>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Investigación Educativa*, 20 (1), 38 – 47. <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v20n1/1607-4041-redie-20-01-38.pdf>
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, (34), 181-209. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=es).
- Mayorga, M., Masabanda, A., Garcés, A. y Toaza, S. (2019). Análisis del enfoque social en el Sistema Financiero Popular y Solidario ecuatoriano. *Cofin Habana*, 13 (2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612019000200016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000200016)
- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial – México. *Comuni@cción*, 8 (2), 1 – 11. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n2/a08v8n2.pdf>
- Meza, S., Morgan, J. y Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11 (1), 9-32. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3010/4736>
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2020). Guía de aplicación del modelo Servqual de Calidad del Servicio. Recuperado de: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/08/24-DSPI-13-Guia-de-aplicacion-del-Modelo-Servqual-de-Calidad.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (2018). Acuerdo Ministerial MDT 0138. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/MDT-2018-0138.pdf?x42051>

- Montoya, L. (2019). Propuesta de un plan de mejora de en el clima organizacional para la empresa de Telecomunicaciones Bupalivaz del Valle del Cauca. [Tesis de grado]. Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, CO. chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11900/T08781.pdf;jsessionid=8AF755223A8BA79782174B86A67F14F8?sequence=1
- Morales, F. (2020). Clima laboral. <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>
- Nájera, C. y Paredes, B. (2017). Identidad e identificación: investigación de campo como herramienta de aprendizaje en el diseño de marcas. *IMNOVA*, 2 (10.1), 155 – 164. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/465/543>
- Olivera, Y., Leiva, L. y Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8 (2), 3 – 12. <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v8n2/2409-8752-ucsa-8-02-3.pdf>
- Olivera, Y., Leyva, L. y Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8 (2), 3 – 12. <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v8n2/2409-8752-ucsa-8-02-3.pdf>
- 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*, 15 (28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Piñas, L., Viteri, B. y Álvarez, G. (2021). El despido intempestivo y el derecho al trabajo en Ecuador en tiempo de COVID 19. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8 (11), 1 – 22. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe3/2007-7890-dilemas-8-spe3-00011.pdf>
- Pupo, B., Cruz, Y. y Robert, M. (2021). Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en empresa cubana. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8 (2), 1 – 31. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8n2/2007-7890-dilemas-02-00033.pdf>
- Quiroz, P. y Romero, E. (2022). Clima Laboral: Factor del desempeño laboral en el Departamento Financiero de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 7 (1), 33 – 44. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/recus>
- Ramírez, V. y Mapén, F. (2019). Evaluación del Compromiso Organizacional de Servidores Públicos en México. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 4 (8), 166 – 189. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062664>

- Ramos, J., Acosta, R., Ramos, K. y Martínez, A. (2019). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Políticas y Valores*, 7 (54), 1 – 32. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1246/220>
- Reglamento General a Ley Orgánica del Servicio Público. (2011). Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr.-2011.
- República General de Panamá (2000). Principios éticos de los servidores públicos. Recuperado de: <https://ministeriopublico.gob.pa/wp-content/uploads/2021/07/CODIGO-DE-ETICA-2021-final.pdf>
- Reyes, M., Téllez, M. y García, J. (2021). El clima laboral: todo un reto en tiempo de crisis. *VinculaTégica EFAN*, 7 (1), 342 – 351. <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/68/68>
- Robles, S. (2013). El servidor público. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones. <https://elibro.net/es/ereader/espam/115026?page=2>.
- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, 179-200. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Rojas, A., Tiga, A. y Bello, W. (2021). Calidad de vida laboral en empleados de una empresa distribuidora de bebidas de Santander, Colombia. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 67 (265), 253 – 265. <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v67n265/1989-7790-mesetra-67-265-253.pdf>
- Rosiles, A., Lugo, L., Clara, M. y Ramírez, C. (2020). Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México. *Aposta*, (86). 86 – 102. [https://www.researchgate.net/publication/342453354\\_Analisis\\_estadistico\\_de\\_la\\_relacion\\_entre\\_clima\\_laboral\\_y\\_satisfaccion\\_laboral\\_Caso\\_de\\_una\\_dependencia\\_gubernamental\\_en\\_Coatzacoalcos\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/342453354_Analisis_estadistico_de_la_relacion_entre_clima_laboral_y_satisfaccion_laboral_Caso_de_una_dependencia_gubernamental_en_Coatzacoalcos_Mexico)
- Rubio, M. (2020). El análisis documental. Indización y resumen en bases de datos especializadas. [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3691/1/An%  
%a1lisis\\_documental\\_indizaci%  
%c3%b3n\\_y\\_resumen.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3691/1/An%c3%a1lisis_documental_indizaci%c3%b3n_y_resumen.pdf)
- Salvador, N. (2019). Influencia del clima laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Huarmaca – 2018. [Trabajo de investigación previa obtención del título de bachiller en administración, Universidad Señor de Sipán]. [https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5851/Salvador%  
%20Chinchay%20Nolberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5851/Salvador%20Chinchay%20Nolberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Sánchez, E. y Dussan, H. (2022). Diagnóstico, medición y análisis del clima organizacional como instrumento de optimización laboral de la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la Republica. [Tesis previa obtención del título de master en administración en organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/48126/edgar.sanchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, L., Arroyo, S. y Avalos, R. (2021). Diseño y validación de un instrumento teórico-empírico para evaluar la innovación administrativa en la industria de la construcción en vertical en México. *Acta Universitaria*, 31, 1 – 14. <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v31/2007-9621-au-31-e2915.pdf>
- Santistevan, K. y Sumba, R. (2019). Organizacional - ambiental y la educación en valores: Reflexiones para la sostenibilidad en Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11 (2), 331 – 334. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1195/1243>
- Scaramelli, B., Couto, E., Bueno, P., Souza, D., Vieira, L. y Ferreira, J. (2020). Priority actions maps of municipal public services with geospace application. *Acta Scientiarum*, 42, 1 – 11. <https://www.redalyc.org/journal/3032/303265671014/303265671014.pdf>
- Secretaría de la Gobernación de México. (2019). Acuerdo mediante el cual el titular del Órgano Interno De Control emite el Código de Ética del Instituto Federal de Telecomunicaciones. Recuperado de: [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5550004&fecha=11/02/2019#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5550004&fecha=11/02/2019#gsc.tab=0)
- Silva, E., Silva, G. y Bautista, J. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de morales, región San Martín. *Tzhoecoen*, 10(1), 56 – 63. <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/781/pdf>
- Solórzano, N., Parra, C., Espinoza, M. y Macías, J. (2020). Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta–EP. Manabí. *Polo del Conocimiento*, 5 (3), 541 - 553. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398420>
- Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8 (15), 1 – 28. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00582.pdf>
- Sumba, R., Moreno, P. y Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Ciencias Económicas y*

- Empresariales*, 8 (1), 234 – 261.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Tamayo, N. y Tabares, M. (2018). Servicios Públicos, concesión administrativa y protección de los usuarios. Realidades. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7 (1), 131 – 142.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v6n1/reds07118.pdf>
- Troncoso, C. y Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la facultad de medicina*, 65 (2), 329 – 332.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-00112017000200329](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-00112017000200329)
- Vaca, J., Almuiñas, J. y Galarza, J. (2018). Reflexiones sobre el plan de mejora en las Instituciones de Educación Superior. *San Gregorio*, (22), 7 – 13.  
<https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/611>
- Vera, N. y Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10 (1), 180-186.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-180.pdf>
- Vera, N. y Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10 (1), 180-186.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-180.pdf>
- Villafuerte, S., Viteri, F. y López, H. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. Caso BID (Ecuador). *Espacios*, 42 (8), 14 – 26. <http://www.revistaespacios.com/a21v42n08/a21v42n08p02.pdf>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9 (2), 247-252.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. [Tesis previa obtención del título de máster en psicología con orientación laboral y organizacional, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <https://cd.dgb.uanl.mx/bitstream/handle/201504211/5595/20896.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yuliani, S., Rasyid, U., Samadi, B. y Robiyanto, R. (2021). Moderating effect of business environment to working capital and profitability in Indonesia. *Contaduría y Administración*, 66 (2), 1 – 21.  
<https://www.redalyc.org/journal/395/39571693007/39571693007.pdf>
- Zayas, M. (2020). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en un proceso productivo. *Cofin Habana*, 15 (2), 1 – 10.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v15n2/2073-6061-cofin-15-02-e05.pdf>

## **ANEXOS**

### Anexo 1. Entrevista para evaluar el desempeño laboral

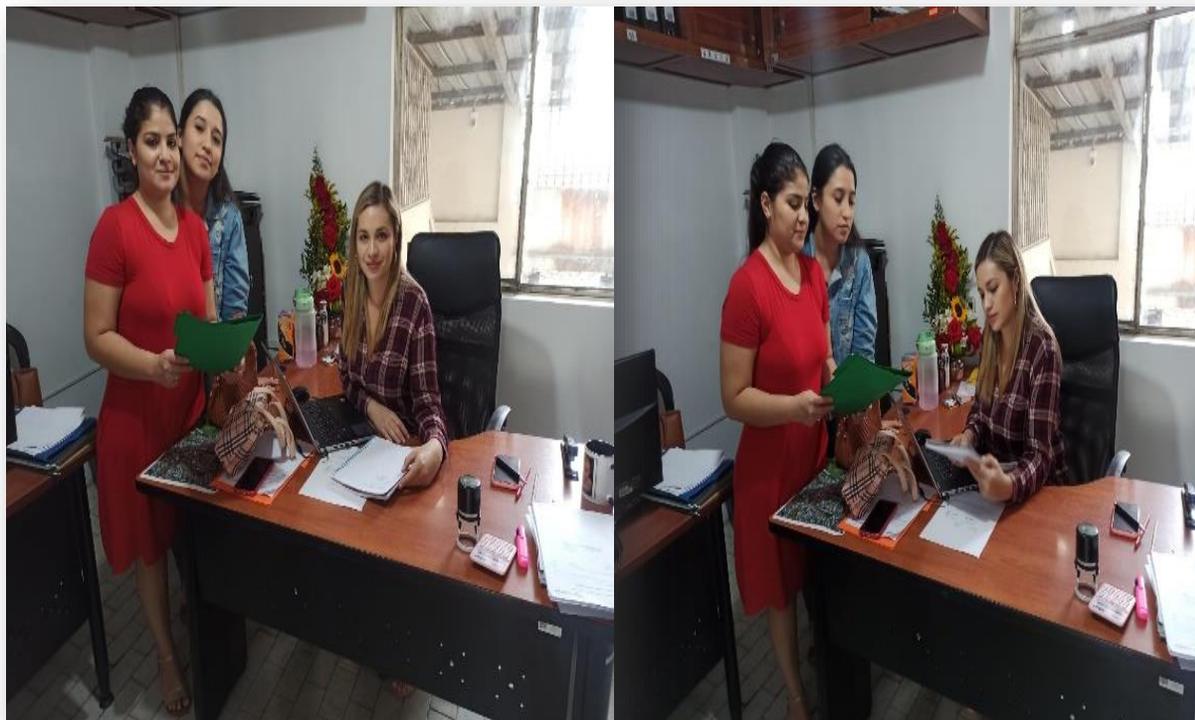
VARIABLES EN ESTUDIO	Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque una X en la casilla correspondiente. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.		
	ÁREA DE DESEMPEÑO LABORAL QUE EL ENTREVISTADO ABARCA:	SI	NO
CLIMA LABORAL	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
	· Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.		
	· Existe un ambiente de confianza entre compañeros.		
	· Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.		
	· Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.		
	Justificar razones de las respuestas:		
	<b>LIDERAZGO</b>		
	· Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.		
	· Existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar		
	· Mi jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal		
	· A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen		
	Justificar razones de las respuestas:		
	<b>ESPACIO FÍSICO</b>		
	· La iluminación de mi puesto de trabajo es apta.		
	· El servicio de aseo en mi espacio de trabajo es permanente.		
	· El equipo para realizar mi trabajo es el adecuado.		
	· La ventilación de mi espacio de trabajo es óptima.		
	Justificar razones de las respuestas:		
	<b>MOTIVACIÓN</b>		
	· En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.		
· Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.			
· Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.			
· Conozco la filosofía y objetivos del GAD de El Carmen.			
Justificar razones de las respuestas:			
DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>		
	· Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros.		
	· En nuestro departamento nos encontramos en dependencia de los resultados obtenidos por todo el equipo de trabajo.		
	Justificar razones de las respuestas:		
	<b>RETROALIMENTACIÓN</b>		
	· Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.		
	· Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos.		
	· Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo		
· Se hace presente la comunicación entre departamentos			
Justificar razones de las respuestas:			

## Anexo 2. Encuesta para evaluar el desempeño laboral.

ENCUESTA						
<p>Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, <b>NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.</b></p> <p>Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X en la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.</p> <p>A continuación, se presentan los significados de las escalas de evaluación del 1 al 5 donde:</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo            2 = En desacuerdo            3 = Neutral o indiferente            4 = De acuerdo            5 = Totalmente de acuerdo.</p>					OPCIONES	
VARIABLES	PREGUNTAS	1	2	3		4
CLIMA LABORAL	<b>COHESIÓN</b>					
	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.					
	En mi institución existe un espíritu o mística de que "estamos todos juntos en esto".					
	Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.					
	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.					
	En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar.					
	Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.					
	Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo					
	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.					
	Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.					
	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo					
	<b>PRESIÓN</b>					
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
	Me siento como si nunca tuviese un día libre.					
	Muchas de los trabajadores, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.					
	<b>INNOVACIÓN</b>					
	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas					
	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.					
	Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.					
	Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.					
	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.					
	<b>EQUIDAD</b>					
	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.					
	Mi jefe no tiene favoritos					
Si mi jefe despidió a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.						

DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	<b>AUTONOMIA</b>					
	Soy responsable del trabajo que realizo					
	Conozco las exigencias de mi trabajo					
	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.					
	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales					
	<b>RECONOCIMIENTO</b>					
	Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma institución al posible candidato					
	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.					
	Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución					
	<b>APOYO</b>					
	Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo					
	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito					
	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.					
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					
	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>					
	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo					
	Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.					
	Si hay un nuevo plan estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.					
	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.					
	El trabajo que hago es importante para el futuro del cantón.					
	Nuestros usuarios están recibiendo el servicio que demandan de nosotros.					
	En esta institución valoran mi trabajo.					
	Me siento orgulloso de trabajar para esta institución.					
	Considero que me pagan lo justo por mi trabajo					
Estoy satisfecho con los beneficios que recibo						
Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo						

**Anexo 3.** Entrevista realizada al departamento de talento humano.



**Anexo 4.** Encuesta realizada a trabajadores.