



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

TEMA:

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL ADMINISTRATIVO EN
EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN TOSAGUA**

AUTORAS:

**GEMA K. RODRÍGUEZ PINARGOTE
JENIFFER M. GARCÍA MERO**

TUTORA:

ING. MARÍE LÍA VELÁSQUEZ VERA, Mg. G.E.

CALCETA, DICIEMBRE 2015

DERECHOS DE AUTORÍA

Jeniffer Mercedes García Mero y Gema Katherine Rodríguez Pinargote, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
JENIFFER M. GARCÍA MERO

.....
GEMA K. RODRÍGUEZ PINARGOTE

CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA

ING. MARÍE LÍA VELÁSQUEZ VERA, Mg. G.E. certifica haber tutelado la tesis **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL ADMINISTRATIVO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido desarrollado por **Jeniffer Mercedes García Mero y Gema Katherine Rodríguez Pinargote**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. MARÍE LÍA VELÁSQUEZ VERA, Mg. G.E.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL ADMINISTRATIVO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **JENIFFER MERCEDES GARCÍA MERO Y GEMA KATHERINE RODRÍGUEZ PINARGOTE**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López.

.....
EC. ERNESTO M. GUEVARA C., Mg.
SECRETARIO

.....
ING. DIANA M. MACIAS INTRIAGO, Mg.
MIEMBRO

.....
ING. MARYS B. IRIARTE VERA
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

Dios te damos gracias por darnos la oportunidad de crecer en el seno de una familia con grandes valores y virtudes.

Un agradecimiento infinito a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” por abrirnos las puertas para prepararnos y ser mejores cada día, por contar con maestros altamente calificados que puedan contribuir de manera significativa en cada uno de sus educandos para crecer como persona y de manera profesional.

DEDICATORIA

Queremos dedicar esta tesis:

A Dios porque nos ha dado la vida y fortaleza para salir adelante y ser testigo sublime de nuestros actos.

A nuestros padres por ser el motor que nos impulsa a ser mejor persona y por ende alcanzar nuestros sueños más anhelados, por cuidarnos cuando más lo hemos necesitado, por acompañarnos en cada noche de desvelo.

A mis queridos maestros por aportar en cada uno de nosotras sus sabios conocimientos sin recibir nada a cambio más que nuestra eterna gratitud en el largo caminar de nuestras vidas.

A mis amigos quienes sin su ayuda nunca hubiéramos podido realizar este trabajo tan importante en nuestra carrera universitaria.

A todos y cada uno de ellos nuestros más sinceros agradecimientos. Para Uds. Es esta dedicatoria.

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS	ix
CONTENIDO DE FIGURAS.....	ix
CONTENIDO DE GRÁFICOS	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. IDEA A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. DIAGNÓSTICO.....	7
2.1.1. ETAPAS DE UN DIAGNÓSTICO	8
2.1.2. TIPOS DE DIAGNÓSTICO.....	9
2.1.3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	12
2.1.4. TÉCNICAS PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO	13
2.2. CLIMA LABORAL	14
2.2.1. TIPOS DE CLIMA LABORAL	16
2.2.2. HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL	17
2.2.3. CICLO DEL CLIMA LABORAL	18
2.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL	20
2.2.5. BASE LEGAL PARA EL CLIMA LABORAL	21
2.3. TALENTO HUMANO.....	23

2.3.1. IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO Y SU GESTIÓN	26
2.3.2. CALIDAD DE LOS SERVICIOS	27
2.4. DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	28
2.5. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS (GAD)	30
2.5.1. HISTORIA DE LA DESCENTRALIZACIÓN EN ECUADOR	31
2.5.2. NIVELES DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	31
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	35
3.1. UBICACIÓN.....	35
3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.4. TÉCNICAS	36
3.5. MÉTODOS	37
3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.7. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.7.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	39
3.7.2. ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TOSAGUA.....	40
3.7.3. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS	41
3.7.4. SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS	41
3.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	43
4.2. ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TOSAGUA.....	45
4.2.1. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE LOS PROBLEMAS DE CLIMA LABORAL ADMINISTRATIVO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA.....	54
4.3. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS DE CLIMA LABORAL.....	57
4.4. SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS DE CLIMA LABORAL.....	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
5.1. CONCLUSIONES	69
5.2. RECOMENDACIONES	70

BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS.....	78

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 4.1. Método Delphi para resumir el listado de los factores de clima laboral.	44
Cuadro 4.2. Priorización de los indicadores de clima laboral para determinar la concordancia entre los expertos.	45
Cuadro 4.3. Lluvia de ideas de los problemas de clima laboral administrativo en el GAD Municipal del cantón Tosagua.	54

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Etapas para realizar un diagnóstico.	8
Figura 2. Tipos de diagnóstico.	10
Figura 3. Tipos de diagnóstico.	10
Figura 4. Tipos de diagnóstico.	11
Figura 5. Tipos de diagnóstico.	11
Figura 6. Técnicas para realizar un diagnóstico.....	13
Figura 7. Tipos de clima laboral.....	16
Figura 8. Tipos de clima laboral.....	16
Figura 9. Herramientas para el diagnóstico del clima laboral.....	17
Figura 10. Ciclo del clima laboral.....	18
Figura 11. Base legal para el diagnóstico del clima laboral.	21
Figura 12. Proceso Gestión de Desarrollo Administrativo.	24
Figura 13. Indicadores de la calidad de los servicios.....	28
Figura 14. Naturaleza jurídica de los niveles de gobiernos autónomos descentralizados.	32
Figura 15. Mapa Geográfico de la ubicación del GAD Municipal de Tosagua.....	35
Figura 16. Diagrama causa-efecto de los problemas de clima laboral administrativo del GAD Municipal del cantón Tosagua.	56

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Información general de los servidores(as).....	46
Gráfico 4.2. Resultados de la encuesta de clima laboral administrativo en el GAD Municipal del cantón Tosagua.....	49

RESUMEN

El propósito de este trabajo investigativo fue diagnosticar el clima laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua para que contribuya a la mejora del desempeño de las funciones de los servidores públicos. En esta investigación se emplearon técnicas como la observación, la entrevista, la misma que se aplicó al Lic. Jorge Almeida (Jefe de Desarrollo Administrativo) y se encuestó a los servidores públicos que laboran en mencionada entidad, donde se pudo identificar que existen problemas de clima laboral que afectan a la ejecución de los procesos y debilita la comunicación interna generando la interpretación inadecuada de la información; posterior a esto se realizó el análisis cualitativo de la encuesta de clima laboral y a partir de estos resultados se realizó la lluvia de ideas para determinar los principales problemas y las sub-causas que les tributan, una vez culminado este proceso, se procedió a elaborar el diagrama causa efecto donde se presentaron las principales causas y subcausas basadas en algunos aspectos como la comunicación, actualización profesional, liderazgo, condiciones laborales, los valores y costumbres, además en los procesos que afectaban el clima laboral. Luego se elaboraron las acciones de mejoras enfocadas en actividades correctivas para atenuar los problemas que están afectando el clima laboral donde se desempeñan los servidores públicos con el propósito de obtener un resultado satisfactorio en la aplicación de estas actividades a través del apoyo y compromiso de todos los servidores públicos y así contribuir al logro del objetivo del plan de mejoras.

Palabras Claves: Servidores Públicos, Servicios, método Delphi, Diagrama Causa-Efecto, Plan de Mejoras.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to diagnose the working environment of the administrative staff of the Municipal Decentralized Autonomous Government of Tosagua City to contribute in the improving of the performance of the functions of public servants. In this investigation was applied techniques such as: observation, interview, which was directed to Lic. Jorge Almeida (Head of Administrative Development) and also were surveyed the public servants who work in that institution, where it was identified that there are problems of working environment affecting the execution of processes and weakens the internal communication causing inappropriate interpretation of information; after that it was carried out the qualitative analysis of the working environment survey and based on these results was conducted the brainstorm to identify the key issues and sub-causes that are taxed, once completed this process, it was elaborated cause-effect diagram where the main causes and sub-causes were presented based on some aspects such as: communication, professional development, leadership, working conditions, values and customs, also in the processes affecting the working environment. Then improvements actions were developed focusing on remedial activities to mitigate the problems affecting the working environment where public servants are performed in order to achieve a successful result in the application of these activities through the support and commitment of all public servants and thus contribute to the objective of the improvement plan.

KEYWORDS: Public servants, Services, Delphi method, Cause-Effect Diagram, Improvement plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El clima laboral constituye un indicador de la Calidad de Vida Laboral (CVL) que ha sido motivo de estudio e investigación para identificar el ambiente en que los trabajadores desarrollan sus actividades, también es un elemento esencial para que a través de un grupo de talento humano satisfecho y comprometido la empresa pueda mantenerse en el mercado en el que actúa.

Según Gan y Triginé (2012) el clima laboral ha de estar condicionado por múltiples razones como “las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza”.

Cada empleado tiene individualidades diferentes, con perspectivas personales, laborales, con objetivos, metas individuales, con caracteres, sentimientos y estados de ánimos distintos; por lo que en este sentido el trabajo en equipo no es tarea fácil. Así mismo, la organización se traza una serie de objetivos para desarrollar su misión institucional, que le permita mejorar su productividad. Por esta razón, ambas partes deben trabajar articuladamente creando un clima laboral adecuado para la consecución de tales fines.

Debido a que es un tema de gran importancia, actualmente todas las organizaciones buscan un mejoramiento continuo, por esta razón, Álvarez (1992) citado por Cardona y Zambrano (2014) señala que el clima laboral debe constituir un “...modelo explicativo del proceso organizacional, desde la determinación de las diferentes variables asociadas a la percepción del mismo, coligada con valores, actitudes, normas y sentimientos que las personas

perciben en su organización, traduciéndose en pautas de comportamientos individuales y grupales” que permiten la interrelación profesional.

La mayoría de las empresas públicas y privadas hacen énfasis en trabajar para mantener, generar, desarrollar procesos que aumenten la productividad y efectividad de los servicios prestados descuidando al elemento humano con respecto al ambiente social en que estos cumplen con sus funciones, obteniendo como resultado un clima laboral inadecuado; sin embargo, en la actualidad, el hombre denominado como “talento humano” ha tomado tanta importancia que se lo considera el eje central del sistema empresarial.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, mediante visitas previas se logró detectar que no existe un antecedente de diagnóstico de clima laboral, lo cual ha provocado que tanto jefes departamentales como servidores en general desconozcan los factores endógenos como autonomía, relaciones sociales, resolución de conflictos, liderazgo, motivación, entre otros que se deben cumplir para encaminar la institución hacia la excelencia y el éxito.

Estos factores deben corresponder a una comunicación transparente entre los distintos niveles de la entidad, el reconocimiento del trabajo bien hecho, un lugar de trabajo que cumpla con todas las condiciones ambientales y ergonómicas; por último, un tipo de liderazgo participativo que permita desarrollar la creatividad de los servidores.

No obstante, según las manifestaciones de los servidores de la entidad antes mencionada, se debe hacer un estudio de las causas que afectan el clima laboral que han conllevado a determinados escenarios en donde no se cumple ninguno de los factores señalados debido a que existen momentos en que la comunicación es sesgada en cuanto a los cambios internos (políticas, normas, reglamentos, asumir responsabilidades para la ejecución de procesos)

provocando desplazamiento de los servidores y descenso de su compromiso con las metas institucionales.

Los problemas citados anteriormente causan molestias en los servidores, debido a que al no estar desarrollando sus actividades en un clima laboral adecuado, no logran cumplir los objetivos del área con celeridad, esto a su vez, repercute negativamente en los usuarios puesto que no se les brinda una atención de calidad en los servicios requeridos, reclamos o solicitud de información. Es por ello que las autoras de esta investigación se plantean la siguiente interrogante:

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide el diagnóstico de clima laboral en el personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua en el desempeño de sus funciones?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El ser humano es un eje promotor de progreso por lo que siempre ha buscado satisfacer sus necesidades para optimizar su estilo de trabajo, de vida y una de las características fundamentales para conseguirlo, es un buen clima laboral que mediante una adecuada gestión del talento humano y ambiente de trabajo se logre el desarrollo intelectual y competitivo.

Según establece el Art. 33 de la Constitución del Ecuador (2008) “El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (...)” esto indica que las personas desarrollaran sus actividades en un ambiente de seguridad, salud, higiene y bienestar para resguardar la calidad de vida laboral.

El Plan Nacional del Buen Vivir (2013) en su objetivo indica que se deben “establecer mecanismos que aseguren entornos laborales accesibles y que ofrezcan condiciones saludables y seguras, que prevengan y minimicen los riesgos del trabajo (...)” aceptando la supremacía que debe tener el talento humano y su trabajo sobre el capital.

Así mismo la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional (2011) establece que: “La Secretaria Nacional de la Administración Pública, a través de la Coordinación de la Gestión del Cambio y Cultura Organizacional; realizará la medición de clima y cultura organizacional de las instituciones públicas de la Función Ejecutiva (...)” lo cual indica que esta investigación puede ser la base de un diagnóstico central ejecutivo para detectar los factores que inciden negativamente en el clima laboral.

Ley Orgánica de Servicio Público La LOSEP (2010) refiere sobre los derechos de los servidores públicos en cuanto al clima laboral, en el siguiente literal:

- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Es decir que las instituciones del sector público deben actuar con menoscabo y precautelar que las instalaciones de trabajo estén adecuadas para que los servidores puedan desarrollar sus actividades en un ambiente de trabajo propicio que genere calidad en los servicios, bienes y obras prestadas.

Con este antecedente legal, reconociendo que las instituciones del sector público deben ajustarse a las leyes emitidas para el efecto de su operatividad, buscan diseñar herramientas que evalúen de forma permanente el ambiente de trabajo. Por este motivo, es necesario diagnosticar y analizar los factores que afectan al clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua para que la autoridad nominadora como jefes departamentales conozcan los problemas, causas y consecuencias con el afán de proponer los correctivos necesarios mediante un plan de mejoras.

Para ser coherentes con la misión y visión el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua mediante su documento Orgánico Funcional por Procesos (2009) se plantea como política de trabajo la “voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas (...)” lo cual indica que se debe procurar por un clima laboral en donde prevalezca la participación y apoyo mutuo, reflejándose en la satisfacción de los usuarios que acceden a los servicios que presta esta entidad.

Como objetivo institucional se plantea “auspiciar y promover la realización de reuniones frecuentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos entre otras actividades de integración y trabajo” que justifican metodológicamente el diagnóstico de clima laboral del personal administrativo.

Esta investigación se basó en referencias bibliográficas de investigaciones científicas e instrumentos legales que sirven como referente para el diseño de una herramienta de diagnóstico que genere información oportuna y completa de la situación actual de la entidad objeto de estudio, utilizando métodos, técnicas y fórmulas de procesamiento de información para obtener datos inmediatos.

Entre otros elementos del clima laboral, esta investigación está orientada a mejorar el ambiente interno de esta entidad estatal, por una parte; en lo que respecta al ambiente físico como espacio, ruido, calor; y, en lo concerniente a ambiente social se orientará a fortalecer el compañerismo, solución de conflictos para en este sentido propender a mantener índices elevados de motivación y satisfacción laboral.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el clima laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua para que contribuya a la mejora del desempeño de las funciones de los servidores públicos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los factores que influyen en el buen funcionamiento del desempeño laboral de los servidores públicos.
- Analizar el clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.
- Proponer acciones correctivas para optimizar el clima laboral mediante un plan de mejoras.
- Socializar el Plan de Mejoras en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.

1.4. IDEA A DEFENDER

Con el diagnóstico del clima laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua mejorará el desempeño de las funciones de los servidores públicos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se despliegan los conceptos y definiciones extraídas de revistas, libros, tesis, artículos científicos y demás fuentes confiables que proporcionen información referente al clima laboral y respalden los resultados de esta investigación, también las técnicas y herramientas que se aplican para su estudio en el mundo laboral.

2.1. DIAGNÓSTICO

El cambio que se realiza en distintos aspectos (personal, económico, político, social, laboral y cultural) del círculo en que se desenvuelve el ser humano ha provocado que constantemente se analicen directrices positivas o negativas influyentes en sus actividades, a este proceso se reconoce como diagnóstico, definido por Vidal (2004) como “un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo”.

Pero el diagnóstico no solo a de ser un proceso de análisis sino también un procedimiento cuyo fin debe enfocarse en mejorar la situación actual, es por esto que Silva (2013) expone que los investigadores deben “recoger las diferentes opiniones de los servidores respecto al sitio donde laboran, para posteriormente hacer un análisis que reflejará las condiciones en las que se encuentra actualmente la institución; así se podrá evaluar el nivel de confianza, orgullo y camaradería que se construyen a partir de las relaciones en el lugar de trabajo”.

Para Fuentes (2013) la principal ventaja del diagnóstico es que “en todos sus niveles y producciones de la organización se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de comunicación tanto interna como externa (...)” lo cual permite que sea un proceso aplicable al clima laboral para conocer el sentimiento del

personal hacia los temas que inciden en los niveles de satisfacción y la productividad.

Ante lo mencionado por los autores y resaltando que el diagnóstico es el proceso que permite determinar las causas y sub-causas positivas o negativas que inciden en una determinada situación, es imperante conocer las etapas que se deben ejecutar para obtener información real y oportuna.

2.1.1. ETAPAS DE UN DIAGNÓSTICO

Las etapas de un diagnóstico han de variar por diversos factores como el tipo de investigación, indicadores a estudiar, profundidad del análisis, entre otros; sin embargo, es significativo realizar una comparación (figura 1) de varios autores para después de un análisis exhaustivo determinar aquellos pasos que se ajustan a las variables de diagnóstico del clima laboral.

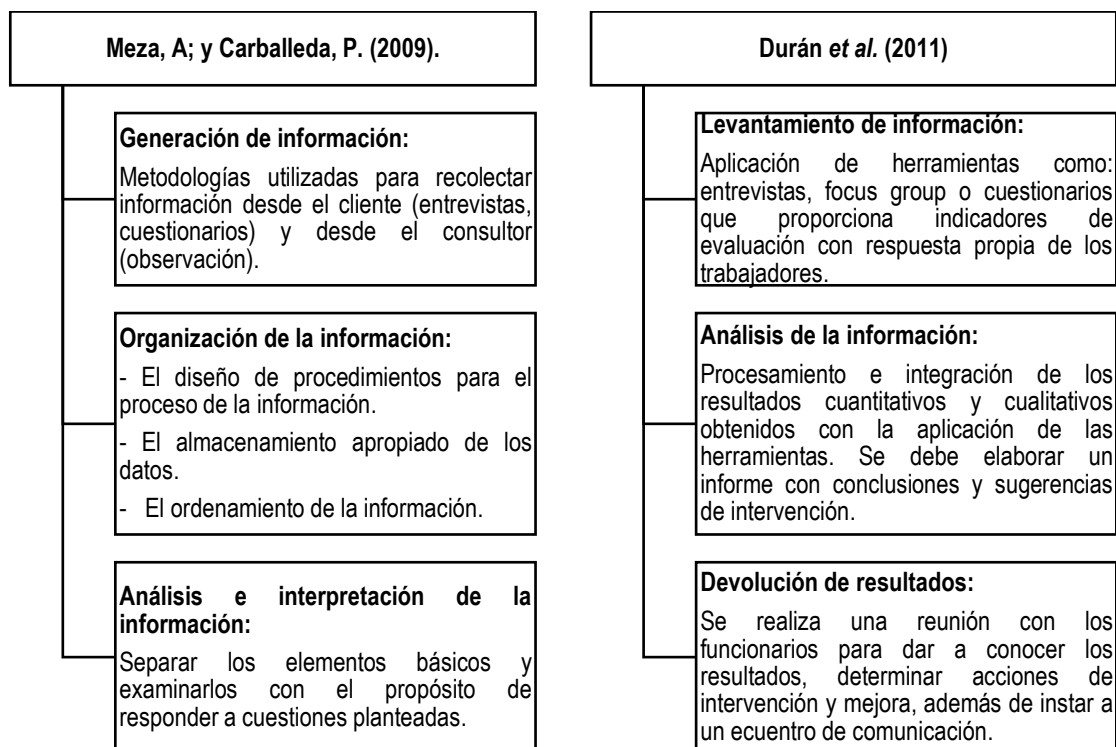


Figura 1. Etapas para realizar un diagnóstico.

Las etapas propuestas por los autores tienen similitud mencionando que el diagnóstico empieza con la recolección de información mediante diversas técnicas cuantitativas o cualitativas.

Consecuentemente las etapas de *organización de la información y análisis e interpretación de la información* que establece Meza, y Carballada (2009) son unificadas por Durán *et al.* (2011) dándole el nombre de *análisis de la información*, sin embargo, en su esencia estas etapas están orientadas a organizar, separar y examinar los datos para ser analizados de manera crítica y en base a esto culminar con éxito el diagnóstico con una reunión en donde se presentan y discuten los resultados para emprender acciones de mejoras.

Al ejecutar todas las etapas del diagnóstico se conocerá la situación real de la empresa o institución, resultados que pueden atribuir a problemas o detección de áreas de oportunidad, lo cual según Olguín (2009) llevará a tomar decisiones “con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas (...)” ante esto se hace significativo que antes de planificar las etapas se reconozca el tipo de diagnóstico que se está llevando a cabo.

2.1.2. TIPOS DE DIAGNÓSTICO

Para determinar los problemas con exactitud se debe estudiar las diversas tipologías de diagnóstico que existen y, en este sentido, identificar el modelo que se ajuste al análisis particular de esta investigación de clima laboral. Autores como Chávez (2011) indican que el tipo de diagnóstico puede variar de acuerdo al tipo de intervención que desea hacer en una determina área, proponiendo el siguiente modelo que se representa en la figura 2:



Figura 2. Tipos de diagnóstico.
Fuente: (Chávez, 2011).

Debido a que el diagnóstico es un elemento esencial que relaciona la situación real con la ideal estableciendo un juicio de valor, Ander-Egg (1987) citado por Arteaga y González (2011) indica que “se revelará una diferencia categórica valorativa entre –cómo es- y –cómo debe ser- (...)” por lo cual estipula que existen dos tipos de diagnóstico que se detallan en la figura 3:

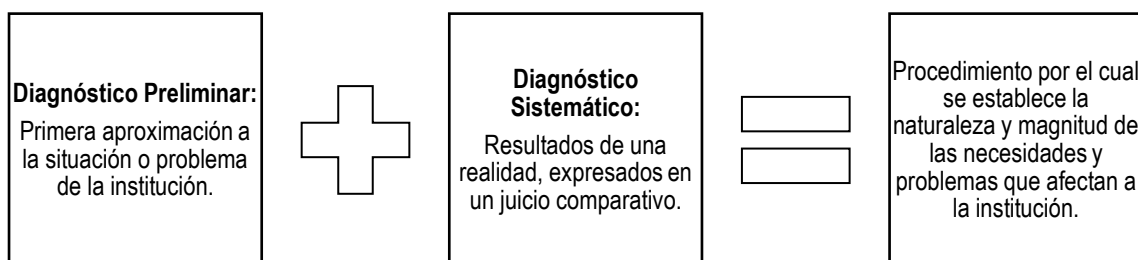


Figura 3. Tipos de diagnóstico.
Fuente: (Ander-Egg, 1987; citado por Arteaga y González, 2011).

Dado que el diagnóstico es un proceso más amplio que la simple recolección de información o la emisión de un juicio de valor, Prieto (1988) citado por Arteaga y González (2011) manifiesta que lo importante “es el aprendizaje de la realidad, el conocimiento de las causas de los problemas y el planteamiento de acciones a partir de un análisis a fondo de lo que sucede (...)” por esto señala que el diagnóstico es de dos tipologías según se muestra en la figura 4:

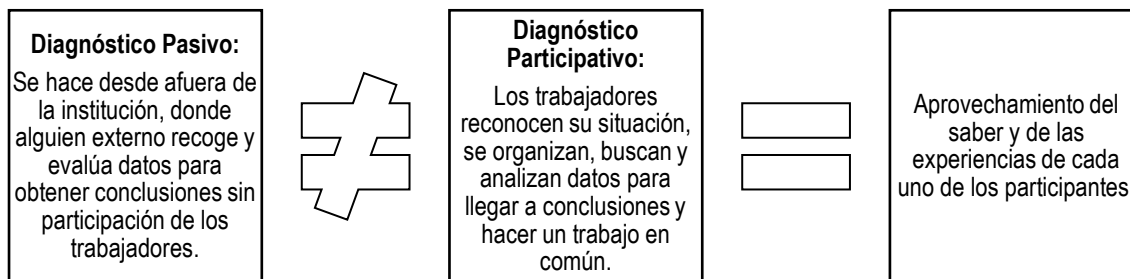


Figura 4. Tipos de diagnóstico.
Fuente: (Prieto, 1988; citado por Arteaga y González, 2011).

El diagnóstico pasivo difiere del participativo por cuanto no existe la involucración de los trabajadores, sin embargo en el diagnóstico del clima laboral es más factible la aplicación del participativo por cuanto se emplearán técnicas directas que requieren de la interacción entre los investigadores y las personas objeto de estudio. No obstante, Rosas (2012) destaca la clasificación del diagnóstico (figura 5) según su perspectiva.

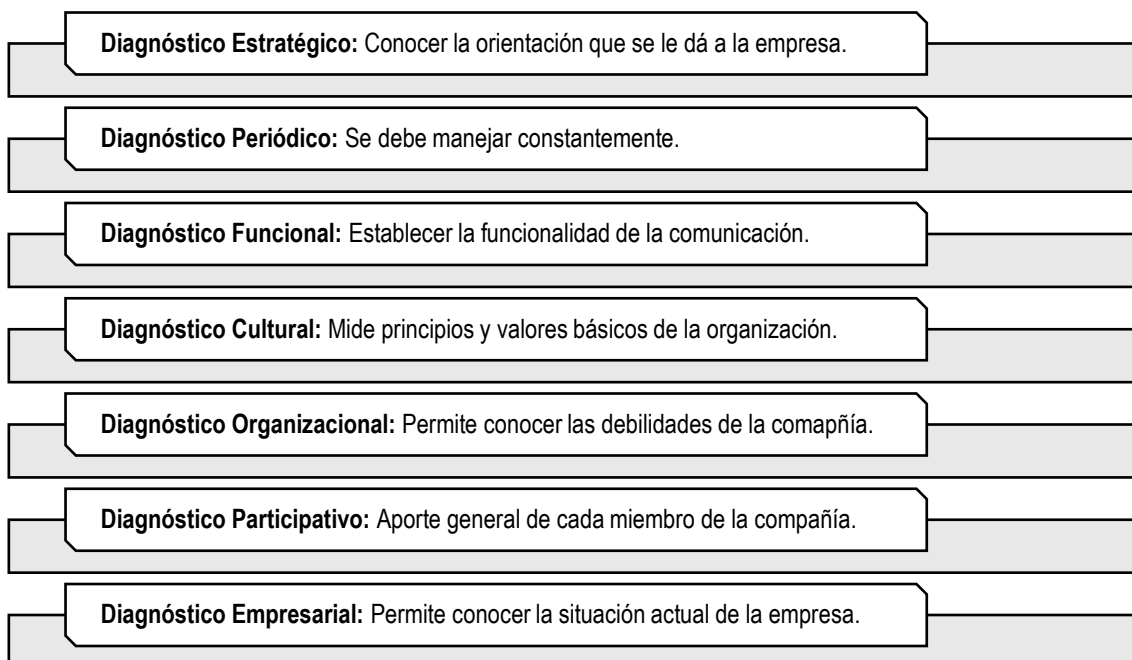


Figura 5. Tipos de diagnóstico.
Fuente: (Rojas, 2012).

Después de analizar las distintas teorías descritas con antelación, se resolvió fundamentar en el diagnóstico empresarial, enmarcándola al término institución para que se ajuste a esta investigación que tiene como objetivo diagnosticar el clima laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado

Municipal del cantón Tosagua que hace referencia a una institución pública según leyes, normas y reglamentos que regulan este sector.

2.1.3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

En el marco legal ecuatoriano se conoce como “institución” a aquella entidad de carácter público y que generalmente está orientada a prestar servicios sin dejar de excepto las obras o bienes, pero para lograr concebir lo que significa un diagnóstico institucional se toma como referencia a Fernández (2010) quien señala que “es un estudio que evalúa la situación de la entidad, sus conflictos y potencialidades”.

Según Vélez (2009) “constituye una herramienta sencilla, de gran beneficio para conocer la situación real de una institución y los problemas que impiden su desarrollo, estabilidad o duración en el mercado (...)” buscando describir y/o establecer entre las variables de la institución pública una relación que tenga como fin obtener información verídica para así debatir, entender y/o cambiar los indicadores de clima laboral que afecten el entorno de trabajo.

Para Méndez (2006) citado por García (2009) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

Con lo mencionado se destaca la aplicabilidad que tiene el diagnóstico para el análisis del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, orientado a detectar múltiples atributos organizacionales e individuales que influyen en la productividad, la satisfacción y el bienestar laboral.

2.1.4. TÉCNICAS PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO

Las técnicas que se utilicen para realizar un diagnóstico de clima laboral deben proporcionar la información suficiente y de fácil procesamiento para los investigadores, por esta razón es importante conocer algunas de las más utilizadas que permiten dar cumplimiento a las etapas del diagnóstico, entre las cuales se resaltan:



Figura 6. Técnicas para realizar un diagnóstico.

Como se aprecia en la figura 6 existen varias técnicas que permiten recolectar información como parte del proceso de diagnóstico; cada una se puede utilizar de manera coherente con el tipo de investigación que se esté realizando, dependiendo también de la profundidad que se quiera estudiar a cada indicador que este caso corresponden al clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Tosagua.

Con lo expuesto anteriormente y conociendo como ejecutar el proceso de diagnóstico es necesario puntualizar aquello que será objeto de investigación y análisis refiriéndose con esto a un elemento importante de la Calidad de Vida Laboral (CVL) como es el clima laboral, para lo cual se presenta a continuación las diversas teorías, elementos y demás referentes a este tema.

2.2. CLIMA LABORAL

El clima laboral en las instituciones públicas generalmente hace referencia al ambiente de trabajo y las percepciones que los servidores tienen sobre la gestión por procesos que se debe ejecutar para cumplir con las responsabilidades que se asumen, a juicio de Lisbona *et al.*, (2008) citado por Ramírez *et al.*, (2011) el clima laboral es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema, que tiene la virtualidad de integrar al individuo, el grupo y la organización.

Ante esto, el clima laboral se ha convertido en un tema de debate entre la jerarquía institucional debido a que cultivarlo de manera positiva es vital para crear satisfacción en los servidores(as) y a su vez influencia en la eficacia, eficiencia y efectividad en los resultados estratégicos y objetivos institucionales.

Estos indicadores de calidad que se mencionan y que se consiguen a través del desempeño y esfuerzo continuo del talento humano como miembros activos de la institución, deben ser estudiados constantemente para verificar que se ejecuten en un ambiente de salud, seguridad, higiene y bienestar, aspectos importantes que son parte del clima laboral; es por esto que Zangaro (2011) puntualiza que “el trabajo se convierte también en un ámbito que excede el mero ejercicio de competencias profesionales en tanto lo personal-emocional juega un rol predominante en la definición de la relación establecida entre trabajador, empresa y tarea” logrando la productividad requerida.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir (Páramo, 2004).

Entre los componentes del clima laboral que ofrecen una visión global de la organización son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros (Salazar *et al.*, 2009).

Debido a la importancia que tiene este indicador de la Calidad de Vida Laboral (CVL) en las instituciones es sustancial reconocer los tipos de clima laboral que existen para desde el inicio del diagnóstico reconocer la personalidad de la institución y la percepción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo y su influencia en el desempeño de sus actividades.

2.2.1. TIPOS DE CLIMA LABORAL

Al definir los tipos de clima laboral existen autores que se centran en el puesto de trabajo y otros en los empleados o servidores, sin embargo todas las clasificaciones son válidas para determinar cuáles son las dimensiones que se quieren estudiar, en este sentido se presentan los tipos en la figura 7.

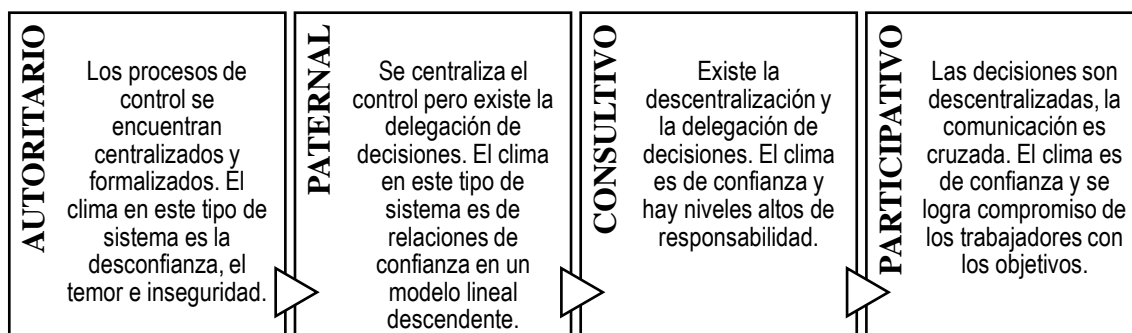


Figura 7. Tipos de clima laboral.
Fuente: (Likert, 1981; citado por Ortiz, 2011).

Los tipos de clima laboral son importantes para la construcción de cualquier instrumento de recolección de datos cuantitativos o cualitativos, haciéndolos factibles de diagnosticar todos los indicadores del clima laboral, no obstante aparecen otros tipos según la clasificación que hace Brancato y Juri (2011) diciendo que “forman un sistema interdependiente altamente dinámico (...)” para lo cual se hace referencia a los siguientes en la figura 8:

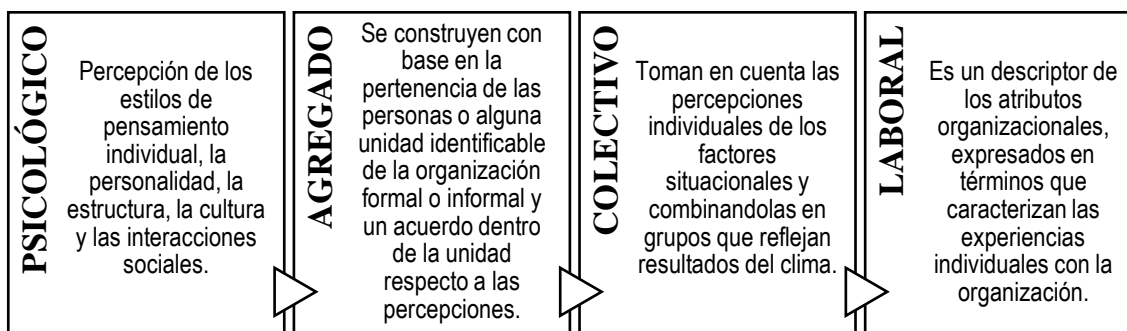


Figura 8. Tipos de clima laboral.
Fuente: (Brancato y Juri, 2011).

Como se aprecia, los autores para definir los tipos de clima laboral han considerado abarcar elementos que estudien la percepción interna del trabajador y su influencia sobre el ambiente en donde este desarrolla sus actividades, pero también los elementos externos establecidos por los altos ejecutivos y que influyen en el clima psicológico y psicosocial del servidor.

En base a las tipologías se han desarrollado una serie de herramientas o métodos factibles para diagnosticar el clima laboral, de aquí la relevancia de su conocimiento para la fundamentación científica de esta investigación.

2.2.2. HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL

Las herramientas de diagnóstico del clima laboral se representan a través de cuestionarios, que según Brunet (1987) citado por Hernández y Rojas (2011) “describen hechos particulares de la organización (...)” sobre los cuales se debe indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada. En la figura 9 se destacan los cuestionarios más utilizados.

CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER	CUESTIONARIO DE RENSIS LIKERT	CUESTIONARIO DE PRITCHARD Y KARASICK	CUESTIONARIO DE FERNANDO TORO
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Responsabilidad • Recompensa • Desafío • Relaciones • Estándares • Conflictos • Identidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Motivación • Espíritu de trabajo • Carácter de los procesos de toma de decisiones • Carácter de fijación de los objetivos a órdenes • Carácter de los procesos de control • Fines de actuación • Entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Conflicto • Cooperación • Relaciones sociales • Estructura • Remuneración • Rendimiento • Motivación • Estatus • Flexibilidad • Centralización de toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Estilo de dirección • Sentido de pertenencia • Retribución • Disponibilidad de recursos • Estabilidad • Claridad y coherencia en la dirección • Valores colectivos
(Citado por Ortiz, 2011)	(Citado por Campillo, 2011)	(Citado por Hernández y Rojas, 2011)	(Citado por Romero y Jaramillo, 2010)

Figura 9. Herramientas para el diagnóstico del clima laboral.

Los elementos que contemplan los cuestionarios de diagnóstico del clima laboral varían de acuerdo a las tipologías mencionadas con anterioridad, sin embargo hay indicadores que se reafirman y esto revela que son de mayor importancia e indispensables para diseñar un instrumento de investigación y análisis.

Ante lo exteriorizado hay señalar que estos cuestionarios tienen un enfoque de reconocimiento del comportamiento de los servidores(as) ante la percepción de la realidad laboral en que desarrollan sus responsabilidades institucionales.

El objetivo de extraer determinados indicadores o elementos de estos cuestionarios es diseñar una encuesta completa y descriptiva del clima laboral para así proponer medidas factibles de mejorar el ambiente de trabajo; pero antes se debe hacer referencia al ciclo que debe cumplir el clima laboral.

2.2.3. CICLO DEL CLIMA LABORAL

El ciclo son fases que han de tener una retroalimentación para constatar que las mejoras establecidas hayan tenido la efectividad esperada, para el caso concreto del clima laboral se presentan ciertas etapas que según Buzz (2009) al evaluarlas harán que “los sistemas de información jueguen un papel fundamental convirtiéndose en una herramienta importante para la toma de decisiones (...)” siempre y cuando el instrumento de diagnóstico sea completo.

Contreras (2009) y Ortiz (2011) representan el ciclo del clima laboral (figura 10) de la siguiente manera:

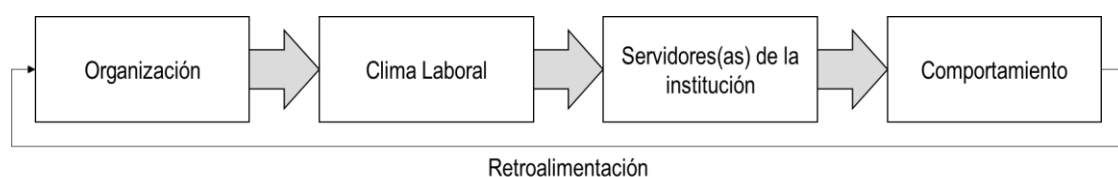


Figura 10. Ciclo del clima laboral.
Fuente: (Contreras, 2009 y Ortiz, 2011).

El ciclo del clima laboral se sostiene a base de las estructuras, características institucionales y los servidores(as) que la componen, según Ortiz (2011) “forman un sistema interdependiente altamente dinámico” los que para Contreras (2009) “inducen determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima (...)” completando el circuito.

Goncalves (2009) citado por Contreras (2009) explica cada una de las fases para entender mejor el esquema (figura 10) del ciclo de clima laboral:

1. La organización: analizando el ambiente interno (los procesos, las políticas y la forma habitual en la que se desempeña) y el ambiente externo (todas las situaciones que rodean a la organización y que no está en manos de ésta controlarlas) se puede predefinir el clima laboral.
2. Clima laboral: que se compone de las características de la institución y de cómo son éstas percibidas por los trabajadores.
3. Servidores(as) de la institución: que son el motor de las empresas y el objeto de estudio del clima laboral por la gran influencia que éste tiene en su comportamiento.
4. Comportamiento: que es modificado por el clima en el que la institución labora y que afecta significativamente en el desempeño de la entidad, constituyendo así a la retroalimentación.
5. Retroalimentación: es información nueva que puede ser conducente al cambio.

Con lo expuesto, se logra resumir que el ciclo del clima laboral involucra a los factores internos y externos, los servidores(as), sus comportamientos y percepciones y como etapa de mejora continua la retroalimentación. Sin embargo es necesario también conocer sobre las características del clima laboral con el fin de tener claros los lineamientos de lo que se debe hacer durante todo el proceso de diagnóstico.

2.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

El clima laboral puede cambiar de forma natural o estratégicamente por los jefes departamentales o servidores(as), estos cambios generalmente tienen orientación positiva para que beneficie al cumplimiento de las funciones asignadas y alcanzar la estabilidad institucional, pero estos cambios deben ajustarse a ciertas características que hacen del clima laboral un indicador importante de la Calidad de Vida Laboral (CVL), así se detallan las siguientes:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la entidad con ésta.
- Es afectado por variables estructurales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos.
- Es afectado por comportamientos y actitudes de los miembros de la entidad (Torrecilla, 2009; citado por Contreras, 2009).

Sin embargo Ortiz (2011) hace énfasis en otras características, entre las cuales se mencionan:

- Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización y que guardan relación con el ambiente laboral.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los servidores.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral, esto implica realizar modificaciones en el complejo de variables que lo configuran (Ortiz, 2011).

El clima laboral aunque tiene permanencia puede ser modificado por ciertos aspectos a que los jefes departamentales o los propios servidores están

dispuestos a cambiar o alterar con la finalidad de que su trabajo se desarrolle en mejores condiciones de ambiente de trabajo, cumpliendo y haciendo cumplir lo estipulado en la normativa legal ecuatoriana.

2.2.5. BASE LEGAL PARA EL CLIMA LABORAL

Según el IESS (2012) está demostrado que ambientes de trabajo donde la “organización, planificación, clima y cultura organizacional acompañado de un sistema de gestión que prevenga los riesgos laborales y ambientales, impacta de manera directa y positiva en la eficiencia y eficacia del desempeño de los trabajadores (...)” generando confianza lo cual se traduce en productividad y competitividad, garantizando la sostenibilidad y permanencia de las entidades en el tiempo, con la generación de empleo y dinamización de las economías.

En relación a lo anterior y con los estudios preliminares es necesario hacer énfasis en algunos lineamientos legales (figura 11) que defienden la importancia de estudiar y mantener un buen clima laboral dentro de las instituciones, así se resaltan algunas leyes, planes y acuerdos:

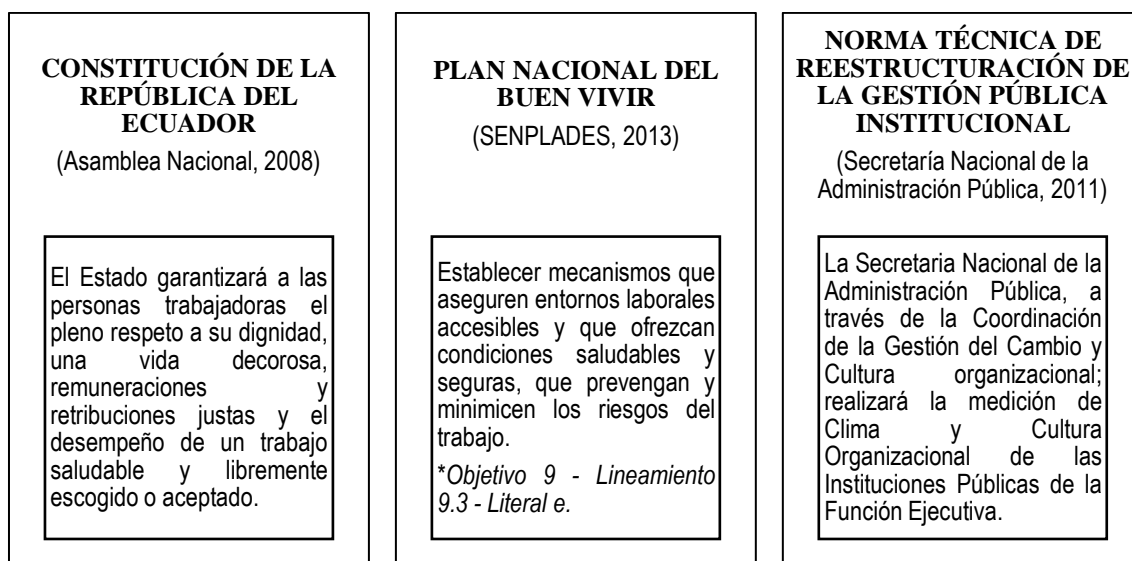


Figura 11. Base legal para el diagnóstico del clima laboral.

Estos instrumentos legales están orientados a resguardar a que las personas realicen sus labores en un ambiente por esta razón deben ser la referencia principal para elaborar la encuesta de diagnóstico a aplicar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, para que puedan proporcionar información oportuna en lo que sienten y piensan al trabajar en esta institución.

Por esta razón es preciso puntualizar lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) en su Manual de Buenas Prácticas para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad (2013) estableciendo que “las actividades planificadas para fortalecer el clima laboral, deberán involucrar la participación de todos los trabajadores de forma inclusiva”.

Por otra parte el Ministerio de Finanzas (2011) refiriendo al bienestar social indica que “a efectos del plan de salud ocupacional integral, el Estado aportará dentro del programa de bienestar social, que tiende a fomentar el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos, en un clima organizacional respetuoso y humano, protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar”.

Como última base legal se hace relevancia nuevamente al IESS (2011) manifestando que “el hecho de tener programas transversales para velar por la seguridad y la salud de sus empleados crea un clima positivo en el trabajo, así como motivación, lealtad, creatividad y productividad (...)” ya que manteniendo altos estos índices la institución logra su permanencia en el mercado.

Como se observa todas estas leyes, normas y reglamentos están orientadas a mejorar el clima laboral entre los miembros de una organización que en este caso hacen referencia a las servidoras y servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, y como se establece en las economías actuales ya no se considera un recurso sino el capital más valioso de las organizaciones, por tanto se le denomina talento humano.

Con lo mencionado se recolectaron varias teorías que estudian a este elemento importante y único de lograr productividad y competitividad; estas conceptualizaciones demuestran que ya no solo es necesario el capital y la tecnología sino además es indispensable la capacidad de innovación y el talento.

2.3. TALENTO HUMANO

En esta era de la ciencia, la tecnología y la innovación ha tomado preeminencia la persona a través de sus habilidades y talentos, este último considerado como la aptitud o capacidad del individuo para desarrollar una actividad con excelencia, en coherencia Quintuña (2010) alega que es el “conjunto de dotes intelectuales que constituyen el llamado Capital Humano, que es considerado como el activo intangible que la organización atrae y mantiene para su desarrollo estratégico (...)” este capital humano se traduce en las capacidades naturales o adquiridas para el desarrollo adecuado de una ocupación.

Según Méndez (2004) citado por Génesis (2011) el talento humano son “...aquellas personas capaces de producir, realizar, elaborar y generar trabajo en menos tiempo con el mayor esfuerzo y mejor calidad posible, estando relacionado con el rol que realiza el mismo dentro de las funciones y que a su vez se produce o no dependiendo del comportamiento organizacional” y clima laboral adecuado que se genera a través de la relaciones profesionales y las condiciones ambientales y físicas del área de trabajo.

Respecto a su gestión, el talento humano según García *et al.*, (2008) citados por Riascos y Aguilera (2011) “es la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para regenerar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses

que convergen en la organización” logrando así las metas y objetivos de manera cronológica efectiva y eficaz.

Bajo estos lineamientos se puede entender que el talento humano es la habilidad y capacidad de las personas para administrar y utilizar de manera correcta y optima los insumos, materiales y equipos para lograr un servicio o producto de calidad y así aportar desarrollo y elevar la rentabilidad en el caso del sector privado o la asunción de responsabilidades y competencias en sector público.

Dentro de la Gestión de Desarrollo Administrativo (figura 12) que corresponde a un Proceso Habilitante o de Apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua tiene como responsabilidades la administración de los registros, estadísticas y demás datos sobre las investigaciones del talento humano y de la organización administrativa; además de diseñar, implantar y mantener sistemas de administración general y del talento humano.

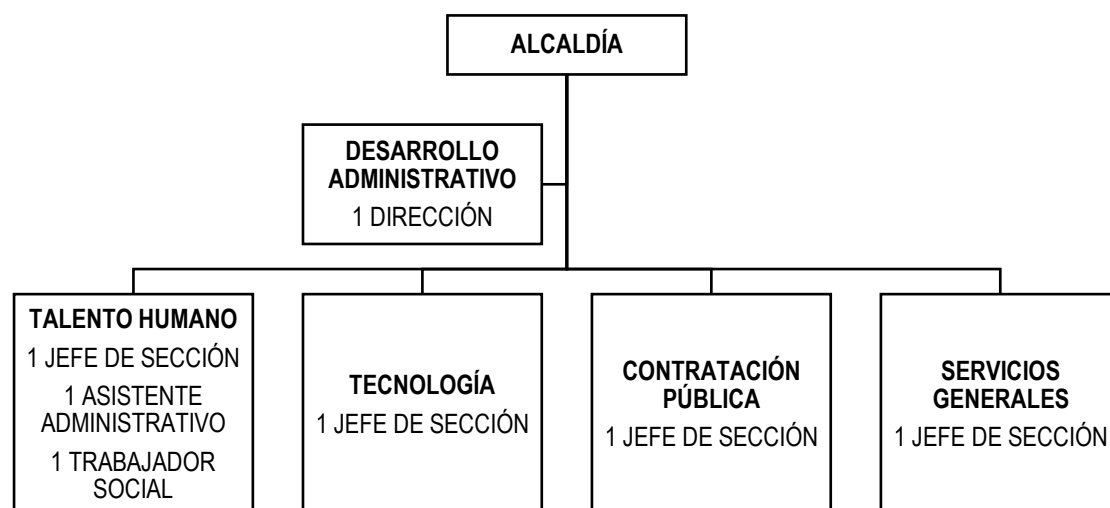


Figura 12. Proceso Gestión de Desarrollo Administrativo.

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, 2009).

Como se observa en la figura 12 del Proceso de Gestión de Desarrollo Administrativo se extiende el subproceso de Talento Humano que se representa a través de una sección departamental del Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal del cantón Tosagua que dentro de sus responsabilidades se destacan las referentes aquellas que pueden tener incidencia en el diagnóstico del clima laboral:

1. Detectar, evaluar y controlar los factores de riesgo en el trabajo a través de acciones tales como análisis y/o inspecciones de: puestos, centros y procesos de trabajo, maquinaria herramienta, y otros en materia de seguridad industrial e higiene del trabajo.
2. Determinar los requerimientos y especificaciones técnicas de la ropa de trabajo y del equipo de protección individual para cada trabajador de la municipalidad.
3. Elaborar estadísticas de accidentes, incidentes y enfermedades profesionales y notificar a la División de Riesgos del Trabajo, así como tomar las medidas preventivas.
4. Coordinar con las comisiones de seguridad internas, sobre la prevención de accidente, en el cumplimiento de los trabajadores de las normas, reglamentos y disposiciones internas y externas, respecto a Seguridad e Higiene del Trabajo.
5. Programar y ejecutar eventos de capacitación de seguridad e higiene del trabajo (Manual Orgánico Funcional por Procesos, 2009).

Con lo citado, se observa que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua a través del subproceso de Talento Humano mantiene políticas que están orientadas a mantener no solo un buen clima laboral sino además la satisfacción, seguridad, salud y bienestar laboral.

Para argumentar un poco más se conceptualiza que el talento humano está dentro de los recursos humanos y según Quintuña (2010) está compuesto de una serie de factores tales como “capacitación, potencial, valores y

responsabilidad (...)” sin embargo es necesario conocer los objetivos de contar con el talento humano para mantener la operatividad de las instituciones, que según el mismo autor destaca los siguientes:

- Incrementar la capacidad de producir resultados.
- Crear una cultura de alta confianza y rendimiento organizacional.
- Desarrollar el potencial humano para alcanzar un nivel de vida mejor.
- Concientizar en el valor de la persona dentro de la empresa o institución.

Con lo manifestado por los autores se analiza que aunque existan directrices o políticas reglamentadas siempre existe cierto índice de insatisfacción con el cargo actual o con el clima laboral imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para los directivos o autoridad nominadora. Por este motivo es fundamental conocer la importancia del talento humano y su gestión.

2.3.1. IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO Y SU GESTIÓN

El talento humano constantemente sufre cambios con la perspectiva ser más competitivos y liderar espacios en el mercado que otros no ocupan o simplemente cubrir necesidades de los ciudadanos abarcando la totalidad de una determinada circunscripción territorial, tal como el objetivo principal de las instituciones públicas ecuatorianas.

La importancia del talento humano radica en que cada vez relucen en el mercado nuevos profesionales por esto las empresas o instituciones según Quintuña (2010) “están reclutando a las personas talentosas que permitan posesionar en su rubro y ser líder en el terreno competitivo”.

Kelly *et al.* (2009) refiere sobre la gestión del talento y según los autores define a la persona con talento como “un profesional comprometido que pone en

práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”.

En conclusión, el talento humano son personas con capacidades que las instituciones están dispuestas a atraer, motivar, fidelizar y con capacitaciones hacerlos más competentes y perfilarlos a las actividades para cumplir objetivos estratégicos, de aquí la importancia de una adecuada gestión para lograr el compromiso y un sentido de pertenencia que vincule objetivos individuales con instituciones para llegar a su cumplimiento de manera conjunta.

2.3.2. CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Un servicio de calidad representa una organización que desempeña sus funciones adecuadamente y empleados dedicados a servir a quien lo requiere; Casermeiro (2010) dice que “el término calidad se ha extendido a todos los ámbitos de las organizaciones públicas, desde la atención al ciudadano hasta los procesos más complejos que llevan a su desempeño”.

La calidad se ha transformado en un modo integrador de realizar las tareas, una manera óptima de hacer las cosas, tornándose imprescindible para lograr la satisfacción de los clientes o usuarios; Sáez, *et al.*, (2011) define la calidad de servicio como una “estrategia básica para enmarcar la estructura y funcionalidad organizativa considerando las expectativas y necesidades clientelares (...)” para así garantizar eficiencia, efectividad y calidad.

Para Lazzari *et al.*, (2013) la calidad del servicio es importante porque, los clientes, después de recibir un servicio, lo comparan con el esperado. El servicio esperado se forma sobre la base de experiencias anteriores, comentarios de allegados y publicidad. Si el servicio percibido no tiene el nivel del servicio esperado, los clientes pierden interés. Pero, en cambio, si el servicio percibido iguala o excede las expectativas, es muy posible que los

clientes regresen” determinando su fidelidad por el uso y consumo del producto o servicio que nuestra empresa oferta.

Para lograrlo es necesario estudiar dos indicadores (figura 13) que explican que un servicio de calidad constituye una experiencia de contacto entre las necesidades del usuario y las habilidades del servidor para lograr satisfacerla.

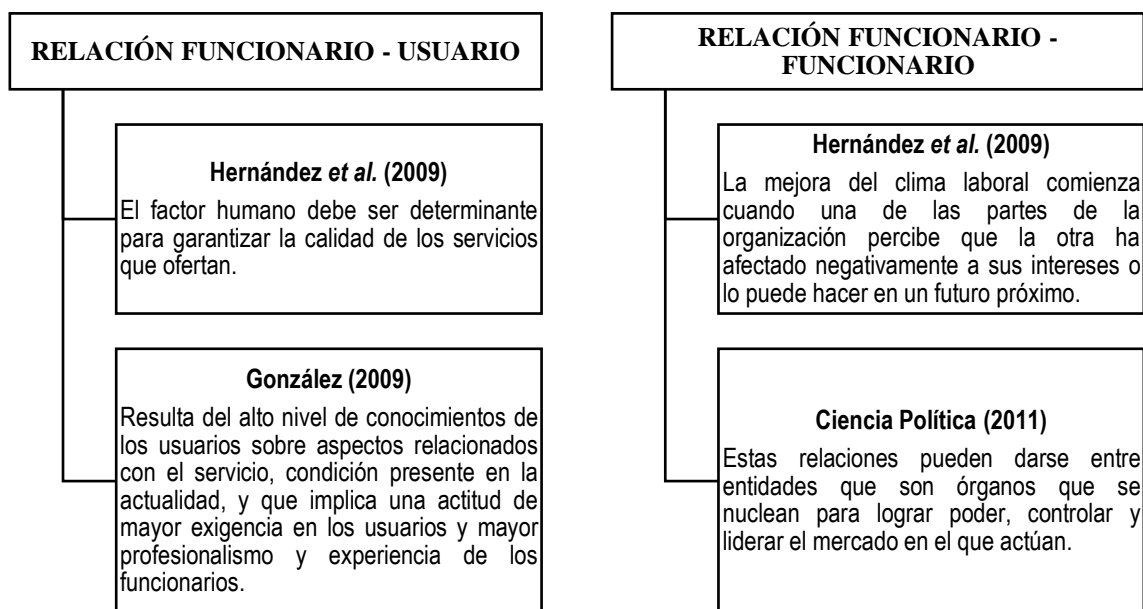


Figura 13. Indicadores de la calidad de los servicios.

Se ha enfatizado en la satisfacción del cliente en relación con la calidad de los servicios que las instituciones prestan, por esta razón se estudiarán ciertos documentos para conocer un poco más sobre las entidades públicas que se encuentran bajo el régimen de Gobiernos Autónomos Descentralizados.

2.4. DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Los servidores públicos en el desempeño de sus funciones buscan salvaguardar los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

- Legalidad, para que su actuar dentro de la Administración Pública, se apegue a la Ley y demás disposiciones jurídicas y administrativas que rigen.
- Honradez, en su conducta como servidor público ajustándose a los principios morales fundamentales de esta sociedad, y con ello evitar una afectación al interés y patrimonio del Estado.
- Lealtad, al prestar sus servicios de tal forma que el cumplimiento de sus obligaciones esté siempre por encima de sus intereses personales, así como que los recursos que se le asignen, sean utilizados exclusivamente para el fin correspondiente.
- Imparcialidad en su desempeño sin preferencia o prevención anticipada a favor de persona alguna.
- Eficacia, cumpliendo con sus obligaciones para lograr los resultados que se esperan, mediante la correcta utilización de los recursos que le son asignados (CDMX, 2012).

El artículo 11 de la Constitución de la República del Ecuador, expedida por la Asamblea Nacional (2008) señala en el numeral 9 que el ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios: El Estado, sus delegatarios, concesionarios y toda persona que actúe en ejercicio de una potestad pública, estarán obligados a reparar las violaciones a los derechos de los particulares por la falta o deficiencia en la prestación de los servicios públicos, o por las acciones u omisiones de sus funcionarias y funcionarios, y empleadas y empleados públicos en el desempeño de sus cargos.

En la Ley Orgánica del Servicio Público (2010) se expone en el artículo 70 del subsistema de capacitación y desarrollo de personal, indicando que este está orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y

actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

El mismo instrumento jurídico indica en el artículo 76 sobre el subsistema de evaluación del desempeño; describiendo que es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas.

El desempeño de funciones de los servidores públicos se basa principalmente en una adecuada planificación institucional, donde se indique claramente los procesos que este debe ejecutar, los objetivos que debe alcanzar en función de los ejes estratégicos planteados por la entidad a la que debe sus servicios. La forma en como el talento humano se desempeñe se reflejará en las calificaciones obtenidas con el subsistema de evaluación del desempeño aplicado anualmente, donde podrá corresponder a excelente, muy bueno, satisfactorio, regular e insuficiente; lo cual tendrá efecto en ascenso y cesación, concesión de estímulos como menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

2.5. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS (GAD)

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados surgen como un proceso de hacer que el desarrollo de las provincias, cantones y parroquias sea más equitativo

en coherencia con sus niveles de producción, plazas de trabajo, extensión geográfica, número de habitantes y por ende las necesidades de bienes, obras y servicios que estos demanden, por esta razón y sabiendo que el objeto de estudio es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua es que se hace una pequeña pincelada del surgimiento de este proceso de descentralización en Ecuador, sus niveles y las competencias exclusivas referentes a las circunscripciones municipales.

2.5.1. HISTORIA DE LA DESCENTRALIZACIÓN EN ECUADOR

Ecuador, después de sufrir una retórica anti-política que debilitó el sistema público, el Gobierno Nacional en conjunto a la ciudadanía apostaron a un proyecto político que recuperó las facultades de regulación, planificación, control y rectoría del poder Ejecutivo, con el fin de conformar un Estado policéntrico, desconcentrado y descentralizado, articulado en distintos niveles de Gobierno.

Según la SENPLADES (2012) a través del Plan Nacional de Descentralización indica que la descentralización de la gestión del Estado es la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias, con los respectivos talentos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, desde el Gobierno Central hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados (regionales, provinciales, municipales y parroquiales, distritos metropolitanos, comunas de nacionalidades indígenas, afro ecuatorianas y montubias; y, régimen especial Galápagos).

2.5.2. NIVELES DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS

Según Nevares y Muñoz (2012) los Gobiernos Autónomos Descentralizados son “instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana” lo

cual debe plasmarse como objetivo fundamental para generar equidad en una unidad geográfica para el desarrollo de sus dimensiones naturales, sociales, políticas y culturales.

La SENPLADES (2012) de acuerdo con el PND se le atribuye otros principios como la "...coordinación, corresponsabilidad, sustentabilidad del desarrollo y participación y unidad del Estado" para así impulsar la integralidad y excelencia de la gestión pública. Por su parte la Asamblea Nacional a través del (COOTAD) (2010) en su artículo 28 estipula que "cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias" para en este sentido lograr el desarrollo y promover una estrategia económica incluyente, sustentable y democrática.

Ante lo descrito, se describe (figura 14) a continuación los niveles de gobierno según su naturaleza jurídica.

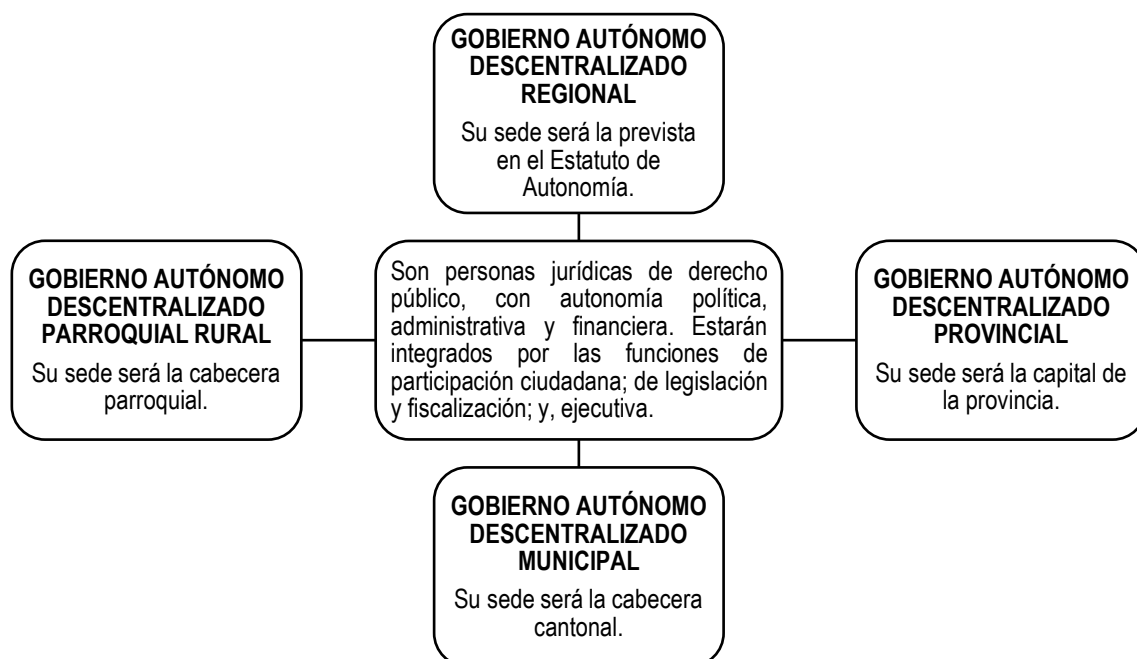


Figura 14. Naturaleza jurídica de los niveles de gobiernos autónomos descentralizados.

Fuente: (COOTAD, 2010).

Haciendo referencia al tema de estudio, este se plantea un diagnóstico en un gobierno autónomo descentralizado municipal, para lo cual se destacan de manera resumida las competencias exclusivas que tienen sin perjuicio de otras que determine la ley; estas se estipulan en el COOTAD:

- a) Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la viabilidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentran en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias (Asamblea Nacional, 2010).

Cada una de las competencias exclusivas que han sido transferidas desde el CNC (Consejo Nacional de Competencias) con la finalidad de garantizar la equidad social, territorial y fiscal en el Ecuador, así mismo la integridad y excelencia en la gestión pública mediante un proceso de descentralización transparente, participativo y que responda a las necesidades de las respectivas circunscripciones territoriales.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación se desarrolló en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, ubicado en la calle Bolívar y Ascazubi en el cantón Tosagua, provincia Manabí, República del Ecuador.

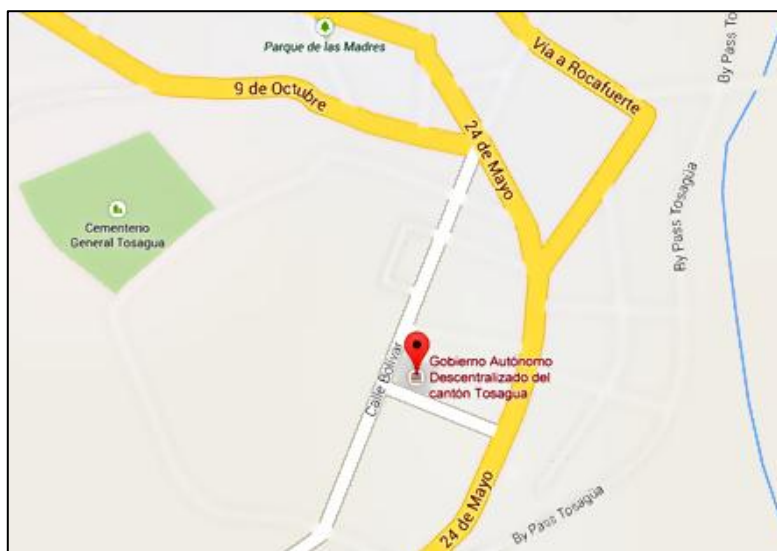


Figura 15. Mapa Geográfico de la ubicación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tosagua.
Fuente: (Google Mapas, 2014).

3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se planteó una duración de nueve meses para llevar a cabo todos los objetivos planteados.

3.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Variable Independiente: Clima laboral administrativo.

Variable Dependiente: Desempeño de los servidores públicos.

3.4. TÉCNICAS

En el desarrollo de este trabajo y para dar cumplimiento al diagnóstico de clima laboral se utilizó como técnica de recolección de información cualitativa a la entrevista mientras que de carácter cuantitativa a la encuesta que para mayor detalle se describe la forma en que estas fueron diseñadas.

- **ENTREVISTA:** se diseñó con cinco preguntas generales que se aplicó al Jefe del Departamento de Desarrollo Administrativo para reconocer los problemas de clima laboral en esta área del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, plantear el desarrollo y ejecución de esta investigación así como la autorización para la recogida de información en las oficinas.
- **ENCUESTA:** se elaboró a partir de los indicadores de clima laboral resumidos por el método Delphi y priorizados por el método Kendall, estos indicadores formaron las preguntas de diagnóstico que se aplicaron a los servidores(as) del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tosagua, permitiendo recopilar los datos de manera cuantitativa.
- **DIAGRAMA CAUSA – EFECTO:** Esta herramienta de relación entre el problema central y las potenciales causas y subcausas, se aplicará en esta investigación para que a través del análisis cualitativo de los resultados de la encuesta aplicada a los servidores(as) del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua determinar las falencias de clima laboral que afectan al área administrativa de esta entidad.

3.5. MÉTODOS

Para la ejecución de esta investigación se utilizó el método inductivo, deductivo, analítico, coeficiente de concordancia Kendall y Delphi, los mismos que permitieron durante el desarrollo de este trabajo obtener un conocimiento objetivo de la realidad, para mayor fundamento se detallan a continuación la manera en que fueron utilizados.

- **INDUCTIVO:** debido que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general, se lo utilizó porque al conocer que existían problemas en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tosagua se eligió al área administrativa para aplicar la encuesta y así se determinaron las dificultades específicas que inciden en este factor de la Calidad de Vida Laboral (CVL).
- **DEDUCTIVO:** éste método va de lo general a lo particular y se lo aplicó porque ayudó en la construcción del diagrama causa-efecto debido que del problema general se fueron desprendiendo ramas para conocer de manera particular las causas y subcausas que inciden en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tosagua.
- **ANALÍTICO:** se empleó en esta investigación para desmembrar los hechos generales de clima laboral para analizar cada indicador de manera particular a través de las preguntas contenidas en la encuesta, permitiendo así traducir los resultados cuantitativos en cualitativos. Además se utilizó para analizar que las acciones propuestas respondan a los problemas encontrados.
- **KENDALL:** se constituye como un proceso de evaluación para obtener una media de coincidencia entre un grupo de personas especialistas. Se

recurrió a este método para priorizar los indicadores de clima laboral y verificar la concordancia entre los expertos seleccionados y a su vez dar confiabilidad a la encuesta elaborada como instrumento de diagnóstico.

- **DELPHI:** permite que mediante votaciones de un grupo de panelistas se determine la afinidad que existe para ciertos indicadores que son relevantes cuando su resultado sea igual o mayor a 0.70. En esta investigación ayudó a reducir el listado de los indicadores de clima laboral, revelando aquellos que deben conformar la encuesta de diagnóstico.

3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación se basó en un estudio bibliográfico y de campo porque permitieron fundamentar el problema a través del estudio empírico de otras investigaciones y recoger información directa del lugar donde se presentaron los hechos. A continuación se muestra el detalle de cómo se utilizó cada uno de estos tipos de investigación.

- **BIBLIOGRÁFICO:** mediante su aplicación se recolectó información física y digital de las distintas conceptualizaciones que autores varios hacen para referenciar al clima laboral.
- **DE CAMPO:** se aplicó como trabajo metódico para recoger datos directos del lugar donde se presenta la problemática que en este caso es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tosagua; en primera instancia, se acudió para conocer de manera superficial si existía el problema mediante la comunicación participativa, además de obtener información sobre el manual orgánico funcional por procesos; en segunda instancia para la aplicación de las encuestas y por último para la socialización del plan de mejoras.

3.7. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN

El procedimiento que se llevó a cabo durante toda la investigación para el diagnóstico de clima laboral se describe en las siguientes fases.

3.7.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Para llevar a cabo esta fase se siguieron los siguientes pasos:

De las referencias bibliográficas se extrajeron los indicadores de estudio del clima laboral.

Los indicadores fueron resumidos mediante el método Delphi en donde se seleccionaron nueve expertos, quienes a través de sus criterios (votaciones) de “sí” o “no” permitieron determinar los indicadores que deben conformar el instrumento de diagnóstico. Para este paso se aplicó la siguiente fórmula:

$$1 - \frac{Vn}{Vt} \quad 3.1$$

Donde:

Vn: Cantidad de votos negativos.

Vt: Total de votos.

Los indicadores que con la aplicación de la fórmula anterior resultaron mayor a 0.70 fueron llevados a priorización mediante el método Kendall, esto con el fin de determinar la concordancia entre los expertos y por ende determinar la confiabilidad del instrumento de diagnóstico a aplicar. Para esto se emplearon las siguientes fórmulas:

$$T = \frac{aij}{k} \quad 3.2$$

$$W = \frac{12 \Delta^2}{m^2(k^3-k)} \quad \mathbf{3.3}$$

Donde:

M = Número de expertos.

$\sum a_{ij}$ = Suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos al ítem i.

K = Número de ítems a valorar.

T = Factor de comparación o concordancia. $\sum \sum a_{ij} / K$

$\Delta = \sum a_{ij} - T$

W = Coeficiente de concordancia

3.7.2. ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TOSAGUA

Se determinó como instrumento evaluador a la encuesta que se elaboró a partir de los indicadores resultantes de la aplicación del método Delphi y priorización del Kendall para determinar la confiabilidad. La encuesta se diseñó según la siguiente estructura:

- Se planteó el objetivo de la encuesta, para que los servidores(as) conocieran la dirección del diagnóstico.
- Se consideró la siguiente escala de Likert: siempre, muchas veces, a veces, casi nunca, nunca; y de manera adicional se hizo una pregunta de control que evaluó de manera general el clima laboral y determinar la confiabilidad de los datos cuantitativos proporcionados.
- Se aplicó la encuesta a todos los servidores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua (población total) que se distribuyen por departamentos de la siguiente manera:

Desarrollo Administrativo: 2 servidores.

Talento Humano: 3 servidores.

Tecnología: 3 servidores.

Contratación Pública: 1 servidor.

Servicios Generales: 2 servidores.

- Se agradeció la colaboración a los servidores(as).

3.7.3. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS

Aplicadas las encuestas y analizados los datos obtenidos e identificadas las causas que afectan el clima laboral del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua se propusieron actividades que fueron plasmadas en un plan de mejoras para de esta manera, contribuir a elevar este índice importante de la Calidad de Vida Laboral (CVL).

3.7.4. SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS

Se solicitó al Jefe de Talento Humano el compromiso mediante fecha determinada para realizar una reunión y revelar los resultados del nivel actual que tiene el clima laboral y socializar el plan de mejoras con los jefes departamentales y servidores(as) que conforman el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua con la finalidad de que éste sea adoptado en su totalidad y contribuir a que las actividades sean desarrolladas en un excelente clima de trabajo y cumplir los objetivos institucionales propuestos con efectividad.

3.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada se trató mediante la siguiente estructura:

Organización de los datos obtenidos: debido a que la encuesta proporciona datos cuantitativos, éstos fueron agrupados de acuerdo al departamento que pertenecen los servidores(as).

Registro de los datos: para este paso se utilizó el software Microsoft Excel, elaborando las tablas de frecuencia para obtener datos porcentuales a partir de las fórmulas que proporciona el programa antes mencionado.

Elaboración de los gráficos estadísticos: se los graficó a partir de los valores porcentuales de las tablas de frecuencia para detectar patrones o tendencias de los datos.

Interpretación cualitativa de los gráficos estadísticos: a partir de los gráficos se realizó la comparación y comprensión de los resultados para determinación de las variables problemáticas de clima laboral.

Elaboración del diagrama causa efecto: para la determinación de las sub-causas que tributan cada causa o problema en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, se realizó una lluvia de ideas a partir de los mismos resultados del diagnóstico, la aplicación del método deductivo y la investigación de campo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico de clima laboral administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua después de seguir las etapas y procedimiento especificado en el desarrollo metodológico de esta investigación.

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Con el diagnóstico del clima laboral administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua se realizó una entrevista (ver anexo 1) al Lic. Jorge Almeida (Jefe de Desarrollo Administrativo) que permitió detectar de manera general los principales problemas, entre estos se resaltan los siguientes:

- Las relaciones entre los servidores(as) son buenas aunque no siempre se puede controlar las discrepancias.
- Falta de comunicación participativa entre todos los niveles de la entidad.
- El espacio de algunas oficinas es reducido.
- Poca práctica de valores y promoción del trabajo en equipo.
- Existen problemas de clima laboral que afectan a la ejecución de los procesos y debilita la comunicación interna generando la interpretación inadecuada de la información.

De manera consecuente y siguiendo los pasos del desarrollo metodológico se extrajeron los indicadores de clima laboral de las referencias bibliográficas que se resumieron mediante el método Delphi con la aplicación de la fórmula respectiva.

En el cuadro 4.1 se muestra el cuadro con las votaciones de los expertos, surgiendo como resultado que los factores descartados para formar las preguntas son aquellos que presentan la simbolización de un asterisco (*) en el resultado:

Cuadro 4.1. Método Delphi para resumir el listado de los factores de clima laboral.

FACTORES DE CLIMA LABORAL	SI	NO	1-(VN/VT)
Trabajo interesante	5	4	0,56*
Comunicación	9	0	1,00
Decisión	7	2	0,78
Reconocimiento	8	1	0,89
Satisfacción laboral	9	0	1,00
Relaciones laborales	7	2	0,78
Compromiso	7	2	0,78
Retroalimentación de información	5	4	0,56*
Trabajo en equipo	6	3	0,67*
Capacitación	8	1	0,89
Solución de problemas	9	0	1,00
Reglamento laboral	4	5	0,44*
Equidad	9	0	1,00
Cooperación	7	2	0,78
Condiciones de trabajo	9	0	1,00
Valores y orgullo	8	1	0,89
Organización	9	0	1,00
Liderazgo	9	0	1,00
Autonomía	9	0	1,00
Innovación laboral	6	3	0,67*

Los indicadores que tuvieron un resultado $\geq 0,70$ fueron priorizados mediante el método Kendall (ver cuadro 4.2) con la finalidad de obtener la concordancia entre los expertos y determinar la confiabilidad de la encuesta.

Cuadro 4.2. Priorización de los indicadores de clima laboral para determinar la concordancia entre los expertos.

Nº	Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum a_{ij}$	Δ	Δ^2	$\sum(a_{ij})^2$
1	Comunicación	2	4	4	2	3	1	2	2	3	23	-49	2401,00	67
2	Decisión	12	12	13	10	11	15	11	11	12	107	35	1225,00	1289
3	Reconocimiento	13	11	15	15	15	13	15	15	13	125	53	2809,00	1753
4	Satisfacción laboral	4	2	2	4	5	4	5	4	4	34	-38	1444,00	138
5	Relaciones laborales	3	1	1	3	1	3	1	1	2	16	-56	3136,00	36
6	Compromiso	11	14	12	14	14	11	12	12	11	111	39	1521,00	1383
7	Capacitación	14	15	9	11	13	12	13	13	14	114	42	1764,00	1470
8	Solución de problemas	7	6	8	7	7	6	7	6	7	61	-11	121,00	417
9	Equidad	8	7	7	9	8	7	6	8	6	66	-6	36,00	492
10	Cooperación	15	13	14	13	12	14	14	14	15	124	52	2704,00	1716
11	Condiciones de trabajo	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43	-29	841,00	207
12	Valores y orgullo	10	10	11	12	10	10	9	9	10	91	19	361,00	927
13	Organización	9	9	10	8	9	9	10	10	9	83	11	121,00	769
14	Liderazgo	1	3	3	1	2	2	3	3	1	19	-53	2809,00	47
15	Autonomía	6	8	6	6	6	8	8	7	8	63	-9	81,00	449
Total											1080		21374,00	0

Con la aplicación de las fórmulas reflejó los siguientes resultados:

$$T = \frac{1080}{15} = 72$$

$$w = \frac{12 \cdot 21374}{81(3375 - 15)} = \frac{256488}{272160} = 0,94$$

De acuerdo al resultado la concordancia entre los expertos respecto a los factores de clima laboral es de 0,94, es decir que es $\geq 0,50$ y $\leq 1,00$, considerándolo como confiable.

4.2. ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE TOSAGUA

Obteniendo que la encuesta es el instrumento de investigación confiable para el desarrollo de este trabajo se prosiguió con el diseño de la misma (ver anexo 3) y la

elaboración de las preguntas que fueron aplicadas a los servidores(as) del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua obteniendo los siguientes resultados.

Respecto a los resultados de la información general de los servidores(as) se detallan en el gráfico 4.1.

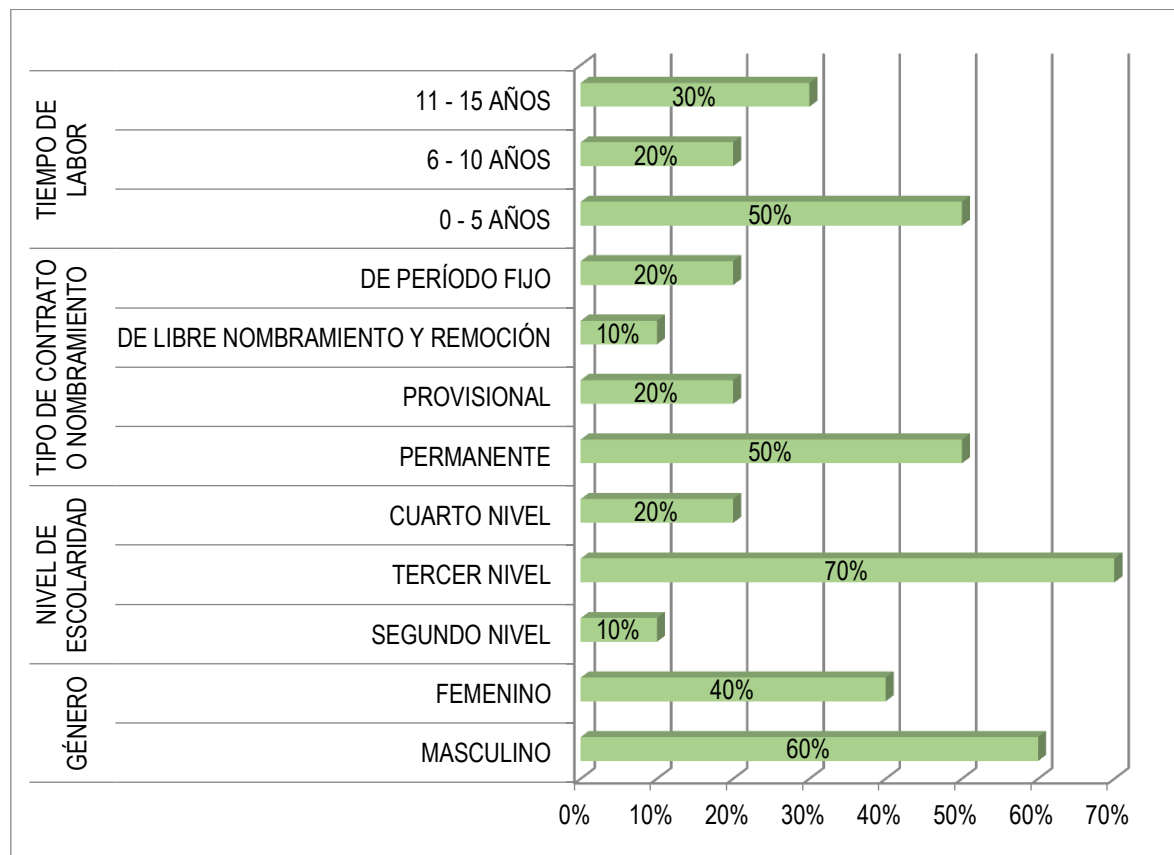


Gráfico 4.1. Información general de los servidores(as).

ANÁLISIS

Una vez obtenidos los datos en cuanto a la distribución por sexo en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua se destacó la equidad de género en el contrato y asignación de funciones con un 60% masculino y 40% de sexo femenino, lo cual se considera enriquecedor para que exista un clima laboral apto para el desarrollo de las actividades, debido

a las características naturales para la resolución de conflictos, trabajo en equipo y demás indicadores que aportan calidad en los bienes, servicios y obras que presta la institución en mención.

El 10% tiene una educación de segundo nivel; el 70% un tercer nivel y el 20% cuarto nivel, lo cual hace referencia a que el área administrativa del Municipio de Tosagua cuenta con un personal calificado y especializado en cada una de las funciones de las cuales han asumido responsabilidades que además les permite poner en práctica sus actitudes y aptitudes; según lo manifestaron, es importante para ellos obtener un título de mayor nivel para tener instrucciones profundas de la administración pública ecuatoriana especialmente en lo referente a las actualizaciones de las políticas de la organización territorial, autonomía y descentralización, además para percibir un mayor sueldo.

Según los datos del gráfico, el 50% de los servidores(as) tiene un nombramiento permanente para el ejercicio de la función pública, el cual le presta seguridad económica para satisfacer necesidades personales como uno de los indicadores para mantener un clima laboral afectivo; el 20% pertenece a los servidores(as) de contrato provisional por reemplazo de servidores(as) que se encuentran en goce de licencia sin remuneración; el 10% tiene un contrato de libre nombramiento y remoción, y, el 20% de período fijo.

De acuerdo a los resultados el 50% de los servidores(as) lleva laborando en el Municipio de Tosagua entre 0-5 años, lo que quiere decir que son personas con conocimientos actualizados o con reciente ingreso pero con experiencia en otras instituciones de similar naturaleza jurídica; el 20% corresponde a aquellos que tienen entre 6-10 años, es decir, personas con más estabilidad laboral; el 30% recae en el talento humano entre 11-15 años laborando en esta entidad, donde se han mantenido por su excelente desempeño y relaciones laborales pacíficas con sus compañeros de trabajo para contribuir a un clima laboral de calidad.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL

En el cuadro 4.2 se detallan los resultados obtenidos de la encuesta del clima laboral que se aplicó en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.

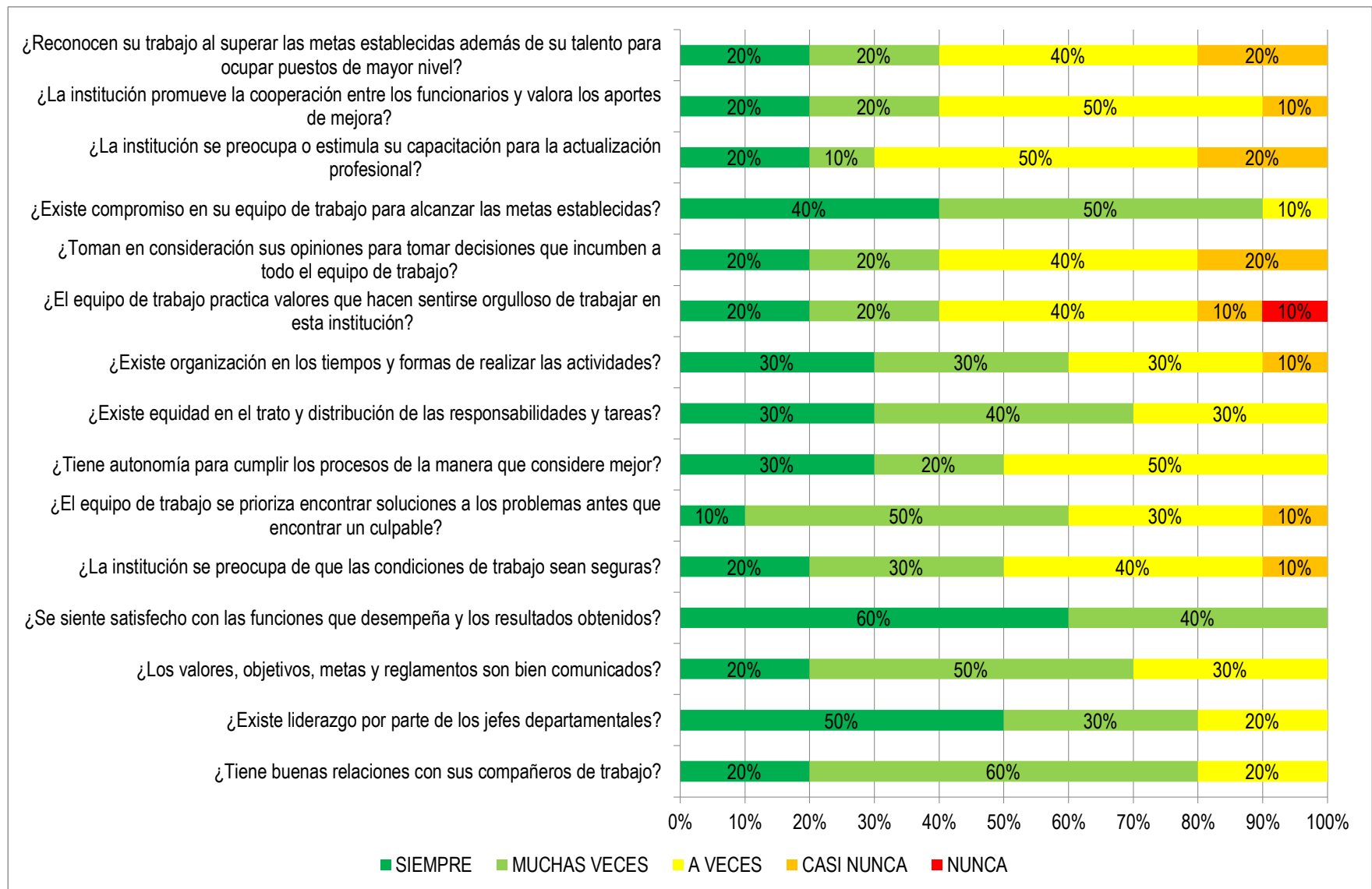


Gráfico 4.2. Resultados de la encuesta de clima laboral administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.

ANÁLISIS

Pregunta 1: para el 20% las relaciones laborales entre los servidores(as) siempre se manifiestan con el principio de la confianza augurando que esto les permitirá trabajar en equipo y lograr los objetivos; el otro 60% indicó que esto casi siempre sucede porque en ocasiones se presentan conflictos que disminuyen la confianza, la amabilidad y el respeto presentándose el aislamiento y afectando la comunicación; el 20% señaló que a veces se suelen presentar conflictos por aspectos personales o deficiencia en el canal de comunicación y la interpretación inadecuada de comentarios.

Pregunta 2: el 50% de los servidores indicó que siempre existe liderazgo por parte de los jefes departamentales; el 30% muchas veces porque existen ocasiones en estos no tienen una actitud positiva para resolver conflictos de manera conjunta o enseñar cómo se debe cumplir una actividad debido a que su mayor rango ha de respaldarse en su experiencia y conocimiento de todas las responsabilidades adjuntas a los procesos y el 20% marcó que a veces por la misma situación anterior.

Pregunta 3: el 20% de los servidores(as) del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua manifiestan que siempre los valores, objetivos, metas y reglamentos son bien comunicados; el 50% indicó muchas veces debido a que aunque existe la comunicación a veces no existe la explicación de cómo se deben ejecutar ciertas actividades y el 30% se basó en decir a veces porque la comunicación se basa más en medios escritos que especifican el qué y el cuándo más no el cómo y los recursos que se deben utilizar para cumplir con lo requerido por la colectividad.

Pregunta 4: el 60% de los servidores(as) encuestados exteriorizaron en que siempre se sienten satisfechos con las funciones que desempeñan y los

resultados obtenidos y el 40% marcó muchas veces, que para este caso consideran que pueden ocupar dentro de la misma institución otro cargo que esté acorde a su especialización, esto no necesariamente quiere decir de mayor rango y en cuanto a los resultados obtenidos también se sienten satisfechos aunque este en ocasiones se vea afectado por errores propios o provenientes desde otros departamentos.

Pregunta 5: tener condiciones adecuadas en el lugar de trabajo contribuye a tener un buen clima laboral ya que en esto influye la temperatura, decoración, limpieza, colores de las paredes, muebles ergonómicos, aislamiento de ruidos y vibraciones; según lo manifestado por el 20% de los encuestados esto se cumple; sin embargo el 30% dijo muchas veces; el 40% a veces y el 10% casi nunca, ya que en algunas oficinas si se debe ampliar el espacio y proveer de otros equipos, máquinas y mobiliarios que permitan que estos puedan emprender con productividad cada actividad.

Pregunta 6: siempre el equipo de trabajo prioriza encontrar soluciones a los problemas antes que encontrar un culpable, así lo manifestó el 10% de los encuestados; el 50% indicó muchas veces; el 30% a veces, porque aunque internamente en cada departamento la responsabilidad es compartida en ocasiones más que culpar a alguien es ético asumir la error y casi nunca el 10% debido a que en ocasiones es injusto asumir una falta cuando no se ha recibido la debida instrucción por parte de los superiores para ejecutar las actividades.

Pregunta 7: según el gráfico el 30% de los servidores(as) indicaron que siempre tienen autonomía para cumplir los procesos de la manera que considere mejor; el 20% optó por decir muchas veces y el 50% a veces, estos porcentajes indican la libertad que tienen los empleados del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua para realizar las actividades en la forma que ellos consideren siempre que la calidad del bien, obra o servicio no

disminuya en su calidad o altere las características reglamentadas o solicitadas por los usuarios.

Pregunta 8: el 30% de los servidores(as) manifestó que siempre existe equidad en el trato y distribución de las responsabilidades y tareas, el 40% marcó muchas veces y el 30% a veces, entonces podemos decir que este indicador de clima laboral es favorable solo que es necesario resaltar que en algunos departamentos existen mayor número de responsabilidades o la ejecución de los procesos es más compleja. Por esta razón se considera que en algunas oficinas es necesario contratar más personal para equilibrar en mejor medida las actividades.

Pregunta 9: el 30% de los encuestados indicó que siempre existe organización en los tiempos y formas de realizar las actividades; el 30% dijo muchas veces; el 30% a veces y el 10% enfatizó en casi nunca, estos últimos porcentajes se refiere a que existen procesos que se deben estudiar para implementar un manual por procesos que especifique los tiempos para su cumplimiento, debido a que existe el estancamiento en ciertos departamentos afectando el trabajo de los demás.

Pregunta 10: en cuanto a la práctica de valores por parte de los servidores(as) que hacen sentirse orgulloso de trabajar en esta institución el 20% indicó siempre; el 20% muchas veces; el 40% a veces, esto quiere decir que existe el respeto, la cordialidad, el compañerismo, la cooperación entre otros que fomentan un buen clima laboral, sin embargo el 10% dijo casi nunca y el 10% nunca, considerando que esto tiene efecto más por iniciativa personal y por la imagen que cada uno quiere proyectar.

Pregunta 11: el 20% señaló que siempre se toma en consideración sus opiniones para tomar decisiones que incumben a todo el equipo de trabajo; el 20% muchas veces; el 40% a veces y el 20% dijo que casi nunca existe un debate o diálogo de

sus opiniones para reformar la manera de ejecutar las actividades o tomar decisiones, por otra parte reconocen que hay decisiones importantes que solo el Alcalde, Concejales y Miembros delegados pueden tomar y esto es respetado cuando sea en beneficio de la colectividad que solicita de sus bienes, obras y servicios.

Pregunta 12: el 40% indicó que siempre existe compromiso del equipo de trabajo para alcanzar las metas establecidas; el 50% muchas veces y el 10% a veces, esto hace referencia a que en este indicador del clima laboral no existen problemas, solo se destaca que aunque existe el compromiso no se cuenta con todos los equipos o materiales necesarios para el cumplimiento de las actividades.

Pregunta 13: como se observa el 20% señaló que siempre la institución se preocupa o estimula la capacitación para la actualización profesional; el 10% de los servidores(as) señaló muchas veces; el 50% marcó a veces, esto es porque en ocasiones se actualizan las leyes, normas, reglamentos y el talento humano se tiene que auto capacitar; por otra parte el 20% dijo casi nunca, debido a que estas charlas o conferencias no se dan con la continuidad requerida y no abarcan todos los temas necesarios es decir que se basan más en lo intelectual dejando de lado la motivación laboral.

Pregunta 14: según el gráfico el 20% dijo que la institución siempre promueve la cooperación entre los funcionarios y valora los aportes de mejora; muchas veces corresponde a un 20% y el 50% optó por marcar a veces, porque aunque si se promueve la cooperación para realizar las actividades entre los funcionarios el valor de los aportes de mejora no se valora como un reconocimiento o una felicitación que motive al empleado, sino que lo toman como un simple resultado que se debe cumplir así lo manifestó también el 10% restante marcando la opción casi nunca.

Pregunta 15: el 20% dijo que siempre se reconoce su trabajo al superar las metas establecidas además de su talento para ocupar puestos de mayor nivel; el 20% marcó muchas veces y el 20% a veces, en este caso manifestaron que a veces es injusto el ascenso de otros compañeros de trabajo, aunque esto sucede muy poco porque generalmente cuando se mueve a un funcionario de su puesto es a uno de características similares; el 20% dijo casi nunca por la situación indicada anteriormente.

Una vez procesados y analizados los datos de la encuesta de clima laboral aplicada en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua se procedió con el siguiente paso que es la elaboración del diagrama causa efecto.

4.2.1. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE LOS PROBLEMAS DE CLIMA LABORAL ADMINISTRATIVO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA

El diagrama causa efecto se elaboró después del análisis cualitativo de la encuesta de clima laboral ya que a partir de estos resultados se realizó una lluvia de ideas (ver cuadro 4.3) para determinar cuáles fueron los problemas encontrados y las sub-causas que les tributan.

Cuadro 4.3. Lluvia de ideas de los problemas de clima laboral administrativo en el GAD Municipal del cantón Tosagua.

COMUNICACIÓN

1. Se basa en medios escritos.
 2. Deficiencia en el canal de comunicación.
 3. Interpretación inadecuada de comentarios.
 4. No existe explicación de cómo ejecutar ciertas actividades.
-

ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

5. Capacitaciones poco continuas.
 6. Las capacitaciones no abarcan temas de motivación y clima laboral.
-

LIDERAZGO

-
7. Falta de actitud positiva para resolver conflictos.
 8. Poca consideración de las opiniones de los servidores(as) de menor jerarquía.
-

PROCESOS

-
9. Falta personal (desequilibrio en la carga de responsabilidades)
 10. Poco reconocimiento de los aportes de mejora en los resultados.
 11. Estancamiento (falta de un manual de procesos)
-

VALORES Y COSTUMBRES

-
12. Falta la práctica de principios morales (saludo, cordialidad)
-

CONDICIONES LABORALES

-
13. Espacio reducido de algunas oficinas.
 14. Falta de mobiliarios (archivadores)
-

En referencia a esta lluvia de ideas se presenta en la figura 16 el diagrama causa-efecto.



Figura 16. Diagrama causa-efecto de los problemas de clima laboral administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.

De acuerdo a la encuesta que se aplicó a los servidores(as) se realizó el análisis cuantitativo de cada una de las preguntas pudiendo identificar todos los problemas que afectan al clima laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.

Como se lo muestra en la figura 16 las principales dificultades se presentan en aspectos de comunicación, actualización profesional, liderazgo, condiciones laborales, los valores y costumbres, además en los procesos, algunos reflejaron sub-causas que alimentan en forma negativa al problema general, todo esto a través de la lluvia de ideas que se muestra en el anexo 5.

Es importante resaltar que en esta entidad estatal no se ha realizado con anterioridad un diagnóstico de clima laboral y por esta razón no se cuenta con un plan de mejoras que atenúe cada uno de los problemas actuales o que se puedan presentar a medida en que se vayan cambiando los procesos y los funcionarios que conforman el equipo de talento humano.

4.3. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS DE CLIMA LABORAL

Atendiendo a los problemas de clima laboral detectados con esta investigación mediante la técnica de la encuesta se da respuesta a cada uno mediante un plan de mejoras que contiene tres secciones que son: la introducción, los objetivos y el cuadro con las causas, objetivos, actividades, responsables y tiempo de cumplimiento para de esta manera contribuir al clima laboral del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.

Es una visión global o general de las empresas o instituciones mantener un excelente clima laboral para que los funcionarios que la integran se sientan

satisfechos y motivados, logrando su rendimiento óptimo en el puesto de trabajo. Por este motivo, surge la necesidad e importancia de que el equipo de talento humano que diariamente realiza actividades que implican esfuerzos remunerados para cumplir indicadores, metas y objetivos sea evaluado periódicamente.



Los resultados de la evaluación, estudio o diagnóstico en sus diferentes modalidades de investigación son procesos que con la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas permiten a los investigadores identificar los problemas que afectan al equipo de trabajo y a partir los hechos encontrados, responder de manera práctica y metodológica con acciones, medidas o actividades que en su conjunto constituyen un plan de mejora.



Por esta razón y de acuerdo a las causas problemáticas identificadas con el diagnóstico del clima laboral administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua se propone este plan de mejora como una herramienta para disminuir las debilidades y aumentar las fortalezas que permitan la evolución continua de esta entidad estatal en un ambiente donde prevalezca el liderazgo, la comunicación, los buenos valores y costumbres, la organización en la ejecución de los procesos en un ambiente que preste las condiciones de trabajo adecuadas.



La implementación de este plan debe ser un trabajo en equipo ya que permitirá tomar decisiones de calidad en cuanto a los recursos que se requieren y las estrategias para lograr la predisposición y compromiso de todos en su cumplimiento, porque como dice un proverbio árabe: “El que quiere hacer algo encuentra un medio, el que no quiere hacer nada encuentra una excusa”.

Este plan tiene como objetivo general mejorar el clima laboral administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua; y entre sus objetivos específicos se detallan los siguientes:



- Planificar periódicamente actividades que se orienten a la mejora continua del clima laboral administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.
- Gestionar los recursos para cada una de las actividades propuestas en este plan y las que se planifiquen para la mejora del clima laboral.
- Ejecutar las actividades propuestas y que en lo posterior se planifiquen para atenuar los problemas de clima laboral detectados y aquellos que se vayan presentando.
- Evaluar el cumplimiento de las actividades para determinar la nueva situación del clima laboral administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua después de la ejecución del plan de mejora.



	<p align="center">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA ÁREA ADMINISTRATIVA</p> <p align="center">PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL</p>			
LIDERAZGO				
CAUSAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
<p>Actitud negativa para resolver conflictos.</p>	<p>Promover el trabajo en equipo, cambios de actitudes y actos de conciliación para los servidores públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de programas de capacitación sobre temas de mediación de posturas y seguridad de convicciones y trabajo en equipo. - Establecimiento del diálogo crítico para resolver los problemas y descartar comentarios inadecuados. - Coordinación de talleres de motivación para establecer en los servidores(as) actitud positiva en la resolución de conflictos. 	<p>Alcalde del Gobierno Municipal Jefes departamentales del área administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cada año. - Cada vez que se presente un conflicto. - Cada año.
<p>Baja consideración de las opiniones de los servidores(as) de menor jerarquía.</p>	<p>Integrar a todos los funcionarios mediante la exposición de criterios laborales que orienten la calidad de los bienes, obras y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de mesas de trabajo o juntas para receptor la opinión global de los servidores(as) que forman parte de los procesos cuyas metas u objetivos sean modificados o cambien las decisiones. 	<p>Alcalde del Gobierno Municipal Jefes departamentales administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En cada inicio de un nuevo período de administración municipal.



	<p align="center">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA ÁREA ADMINISTRATIVA</p> <p align="center">PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL</p>			
<p align="center">ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL</p>				
CAUSAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
<p>Capacitaciones poco continuas.</p>	<p>Consolidar la preparación profesional constante de los servidores(as).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consideración en el POA los indicadores financieros de gasto de personal enfocado a la actualización profesional de los servidores(as). - Solicitud de capacitaciones a entidades competentes sobre temas de administración pública, sobre todo cuando se hacen reformas de políticas o la expedición de nuevas leyes o normas. 	<p>Alcalde del Gobierno Municipal Jefes departamentales del área administrativa Jefe del departamento financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cada año. - Cada vez que se reforme una ley, reglamento o código orgánico que haga referencia a las actividades que desempeñan los funcionarios del área administrativa.
<p>Las capacitaciones no abarcan temas de motivación y clima laboral.</p>	<p>Motivar al talento humano que conforma el área administrativa para que realicen sus actividades con más ímpetu en un clima laboral agradable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y coordinación de la participación de un especialista para impartir temas de motivación y clima laboral, como: estilos de dirección, relaciones laborales, talento humano, principios y valores, flujo de la comunicación, toma de decisiones, entre otros. 	<p>Alcalde del Gobierno Municipal Jefes departamentales del área administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cada año.

	<p align="center">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA ÁREA ADMINISTRATIVA</p> <p align="center">PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL</p>			
<p align="center">COMUNICACIÓN</p>				
CAUSAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
<p>Comunicación informal basada en medios escritos.</p>	<p>Potenciar la convivencia laboral mediante el lenguaje verbal para la correcta interpretación de la forma en cómo se deben ejecutar las actividades y obtener una retroalimentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de la constancia de comunicación escrita siguiendo tres etapas: <ul style="list-style-type: none"> o Análisis de la situación: definir el objetivo del mensaje, determinar emisor y receptor. o Establecimiento del contenido del mensaje: detallar y estructurar el mensaje, establecer un orden cronológico y temático. o Redacción del mensaje: en forma concisa y agrupación en párrafos las mismas ideas. - Socialización de la forma de realizar las actividades cuando sean nuevas o se pretenda una mejora en las mismas. - Establecimiento de la comunicación oral siguiendo tres etapas: <ul style="list-style-type: none"> o Análisis de la situación de comunicación: objetivos, destinatarios y limitaciones. o Preparación del mensaje: recopilar y ordenar las ideas, formular las ideas en un lenguaje adecuado y 	<p>Alcalde del Gobierno Municipal Jefes departamentales de todas las áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los días laborales. - Cada vez que se presente una duda. - Todos los días laborales.

		<p>proveer la necesidad de otros soportes de apoyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Formulación del mensaje: controlar el ritmo, volumen, dicción, gestos, presencia física. 		
Deficiencia en los canales de comunicación.	Optimizar los canales de comunicación para generar información de calidad entre todos los niveles de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un flujo de información que se dirija directamente a los receptores que compete, en un tiempo limitado y contenido específico pero explicativo. - Producción de la respuesta inmediata al emisor en caso de ser necesario. 	Alcalde del Gobierno Municipal Jefes departamentales de todas las áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Durante un mes hasta lograr la adaptación del grupo de trabajo al nuevo sistema de comunicación. - Cada vez que se recepte un mensaje.
Interpretación inadecuada de comentarios.	Fomentar una cultura de comunicación efectiva y clara en la transmisión de la información.	- Establecimiento de la comunicación horizontal para fortalecer el compañerismo, el espíritu de trabajo, evitar malos entendidos, enriquecer la formación y experiencia de los trabajadores, facilitar la coordinación y propiciar el consenso en la toma de decisiones.	Alcalde del Gobierno Municipal Jefes departamentales de todas las áreas	- Durante un mes hasta lograr la adaptación del grupo de trabajo al nuevo sistema de comunicación.
No existe direccionamiento para ejecutar ciertas actividades	Fomentar el compañerismo y el poder de la dirección laboral en el cumplimiento de las actividades, objetivos y metas.	- Elaboración de un manual por procesos que describa las actividades, las formas y recursos a utilizar.	Jefes departamentales de todas las áreas	- En cada inicio de un nuevo período de administración municipal, si las actividades son cambiantes o se asumen nuevas competencias.

	<p align="center">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA ÁREA ADMINISTRATIVA</p> <p align="center">PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL</p>			
CONDICIONES LABORALES				
CAUSAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
Espacio reducido en varias oficinas.	Proporcionar a los servidores(as) un espacio adecuado en sus puestos de trabajo para el desarrollo de sus funciones y atención a los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del espacio de las oficinas o rediseñar la distribución de los puestos de trabajo dentro de una misma área. - Dar de baja inmediata a todos los equipos y muebles totalmente depreciados o sin reparación para liberar espacio. 	Alcalde del Gobierno Municipal	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se obtengan los recursos y se incluya esta decisión de inversión en el POA. - Cuando los equipos y mobiliarios se deprecien.
Falta de mobiliarios (archivadores).	Proporcionar a los servidores(as) de todos los mobiliarios para una adecuada organización de la documentación.	- Adquisición de archivadores de pared con gran capacidad para las oficinas que lo necesitan sobre todo aquellas donde se genera gran cantidad de documentos físicos y que se quedan dentro de la institución como respaldo legal.	Alcalde del Gobierno Municipal Jefes departamentales administrativa Jefe del departamento de Bodega	- Cuando lo soliciten los servidores(as) al departamento de Bodega y éste a su vez al proveedor autorizado en el portal de compras públicas.

	<p align="center">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA ÁREA ADMINISTRATIVA</p> <p align="center">PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL</p>		
VALORES Y COSTUMBRES			
<p>Deficiencia en la práctica de valores institucionales.</p>	<p>Fomentar en los servidores(as) la práctica de los valores institucionales.</p>	<p>- Gestión para el desarrollo de capacitaciones sobre temas relacionados a la práctica de valores dentro de la institución como: respeto, cordialidad, espíritu de servicio, equidad, igualdad, entre otros que se oriente a la mejora del ambiente social entre los servidores públicos y entre estos con los usuarios.</p>	<p>Departamento de Talento Humano</p> <p>- Un mes.</p>
<p>Desmotivación de algunos servidores públicos.</p>	<p>Motivar a los servidores públicos para que mejore su funcionamiento en el desempeño de sus funciones.</p>	<p>- Contratación de un especialista en motivación laboral para que imparta charlas, seminarios y capacitaciones sobre temas referentes que inculquen en los servidores públicos la automotivación y la motivación entre compañeros.</p>	<p>Departamento de Talento Humano</p> <p>- Una vez al año.</p>

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA ÁREA ADMINISTRATIVA PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL			
PROCESOS				
<p>Personal no acorde al perfil en su desempeño y responsabilidades.</p>	<p>Adquirir nuevos talentos para equilibrar las responsabilidades que se le atribuyen a los departamentos del área administrativa.</p>	<p>- Contratación de personal con perfil de acuerdo a las competencias para los departamentos en donde se requiera distribuir la gran cantidad de responsabilidades, sobre todo cuando aumente la demanda de bienes, obras y servicios.</p>	<p>Departamento de Talento Humano</p>	<p>- Cuando se presente la necesidad o se genere una renuncia o despido de algún servidor(a).</p>
<p>Estancamiento de procesos administrativos.</p>	<p>Reducir el tiempo de ejecución de los procesos administrativos.</p>	<p>- En la elaboración del manual de procesos, especificar los tiempos mínimos y máximos de la ejecución de actividades en cada uno de los departamentos responsables. - Proporción de todos los equipos y materiales de oficina para evitar cuellos de botella en los procesos administrativos.</p>	<p>Alcalde del Gobierno Municipal Jefes departamentales de todas las áreas</p>	<p>- En dos meses. - Cuando los servidores(as) elaboren las proformas de adquisición y envíen al departamento de Bodega y éste a su vez al proveedor habilitado en el portal de compras públicas.</p>
<p>Poco reconocimiento de los jefes sobre los aportes de mejora en los resultados obtenidos por los subordinados.</p>	<p>Reconocer el desempeño de los servidores(as) cuando sus resultados superan las expectativas de los resultados esperados.</p>	<p>- Selección por su desempeño a un empleado y entregar por parte de la entidad un reconocimiento económico que material para estimular su productividad y la del resto del equipo de trabajo; además de los reconocimientos escritos o verbales.</p>	<p>Alcalde del Gobierno Municipal Jefes departamentales (especialmente de Talento Humano) Servidores(as) de todas las áreas</p>	<p>- Todos los meses.</p>
<p>** Los jefes departamentales y subordinados del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua pueden considerar otras opciones de las aquí estipuladas para mejorar el clima laboral.</p>				

4.4. SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS DE CLIMA LABORAL

Para el cumplimiento de esta etapa como primer requisito se envió el oficio n° 001 al Lic. Jorge Almeida (Jefe del departamento de Desarrollo Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua) con fecha 16 de julio de 2014 y recibido a las 11H54, proponiendo la aplicación de la propuesta del plan de mejora del clima laboral, este documento fue entregado de manera personal para solicitar el permiso y fecha de socialización que fue concedida en el mismo día a las 16:00, siguiendo el siguiente acto protocolario:

- 16:00 Saludo y bienvenida por parte de las postulantes (Jeniffer García y Gema Rodríguez) a los servidores(as) del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.
- 16:05 Entrega de las copias del plan de mejora del clima laboral a los asistentes.
- 16:10 Exposición de los resultados del diagnóstico, las actividades y la importancia de implementación del plan de mejora del clima laboral.
- 16:50 Respuesta de las postulantes a las preguntas e inquietudes de los servidores(as) respecto a las actividades para la mejora del clima laboral.
- 17:00 Clausura de la socialización de resultados del diagnóstico del clima laboral y el plan de mejoras propuesto, dónde el Lic. Jorge Almeida entregó a las postulantes la respuesta de compromiso para el cumplimiento de las actividades contenidas en el plan, mediante oficio n° 0018-JGAC-DGA-GADMCT-2014.

Durante el encuentro formal entre las investigadoras y los servidores se expusieron los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta,

resaltando los más importantes y evidenciándolos a través de gráficos estadísticos, para mejor comprensión de los datos; además se realizó un breve análisis general que respaldó la elaboración, propuesta e implementación del plan de mejora.

Todo este proceso de socialización permitió que los servidores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua reconocieran además las falencias que se estaban presentando durante la ejecución de los procesos, tanto de los factores internos como externos, por lo cual se mostró el interés de conocer las formas de contrarrestar las causas y efectos en base a las actividades de mejora propuestas; indicando además la importancia del cumplimiento de los tiempos y responsables sin importar que estos sean rotados.

Además de conseguir el compromiso del jefe de área, tanto el cómo los servidores que se beneficiaron con la socialización adquirieron la responsabilidad de transferir el plan de mejora a los colegas que no estuvieron presentes; pero además extender copias de la propuesta a otras áreas que estén presentando problemas de clima laboral y de esta manera apoyar a que el trabajo para la entrega de bienes, obras y servicios a la ciudadanía sean proveídos con calidad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez analizado los resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

- La búsqueda bibliográfica y la entrevista previa permitieron elaborar una lista de indicadores que mediante el método Delphi y Kendall fue reducida de acuerdo a la votación de especialistas en clima laboral, determinando así qué indicadores fueron los adecuados para el diagnóstico del clima laboral y desempeño de las funciones de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.
- En el análisis del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, de acuerdo a la entrevista realizada al Ing. Jorge Almeida se determinó que este es regular, además mediante los indicadores que formaron la encuesta y su aplicación se logró detectar problemas de comunicación, actualización profesional, liderazgo, ejecución de procesos, práctica de valores institucionales y condiciones laborales deficientes.
- Para la propuesta de las acciones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua se permitió plantear estrategias como el debate, en la cual los servidores(as) de manera sistemática, organizada participen y discutan cada una de las medidas y objetivos orientados a contrarrestar los problemas de comunicación, actualización profesional, liderazgo, ejecución de procesos, práctica de valores institucionales y las condiciones laborales en el área administrativa de esta entidad.
- La socialización del plan de mejoras propició el debate entre las investigadoras, el jefe de área y los servidores públicos sobre las actividades que conlleva cada medida con la finalidad de que este sea un instrumento óptimo para mejorar el clima laboral.

5.2. RECOMENDACIONES

Los resultados de la presente investigación permitieron recomendar lo siguiente:

- Realizar investigaciones basándose previamente en la selección de los indicadores apropiados para el diseño del instrumento de investigación, lo cual permitirá obtener resultados reales y confiables de una situación que se pretenda resolver.
- Realizar un estudio o análisis del clima laboral en los demás procesos o áreas de la institución mediante los indicadores propuestos u otros que se consideren relevantes para obtener resultados reales del nivel de calidad de vida laboral en que se desempeñan las funciones de cada uno de los servidores(as).
- Aplicar el plan de mejoras que se propuso en el área administrativa para optimizar el clima laboral, además de realizar capacitaciones continuas sobre otros temas de interés que motiven a los empleados y eleven el espíritu de trabajo.
- Realizar cada año un diagnóstico de clima laboral y a partir de la socialización y análisis de los resultados retroalimentar el plan de mejora propuesto con nuevas acciones y medidas que atenúen los problemas encontrados, así contribuir a mejorar el ambiente de trabajo del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional Constituyente. 2008. Constitución de la República del Ecuador. (En línea). EC. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://asambleanacional.gob.ec/>

_____. 2010. COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización). Suplemento del Registro Oficial N°. 303, del 19 de octubre de 2010. (En línea). EC. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://asambleanacional.gob.ec/>

Arteaga, C; y González, M. 2011. Diagnóstico. (En línea). ME. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Diagnostico%20Carlos%20Arteaga.pdf>

Benguria, S; Martín, B; Valdés. M; Patellides, P y Gómez, L. 2010. Observación. (En Línea). Consultado, 24 de jun. 2013. Formato PDF. Disponible en http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Observacion_trabajo.pdf

Brancato, B; y Juri, F. 2011. ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? (En línea). AR. Consultado, 18 de oct. 2014. Formato PDF. Disponible en http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf

Buzz, B. 2009. El clima organizacional. (En línea). Consultado, 18 de abr. 2014. Formato HTML. Disponible en <http://www.presenteadministrativo.blogspot.com/2009/06/el-clima-organizacional.html>

Cardona, D; y Zambrano, R. 2014. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Vol. 30. (En línea). CO. Consultado, 25 de feb. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf>

Casermeiro, M. sf. Calidad en los servicios públicos. (En Línea). AR. Consultado, 21 de ene. 2014. Formato PDF. Disponible en

http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf

Chávez, T. 2011. El diagnóstico en las organizaciones. Tesis. Licenciado en Psicología. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia-Michoacana. MX. p 48-49. (En línea). Consultado, 18 de abr. 2014. Disponible en <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/3956/1/ELDIAGNOSTICOENLASORGANIZACIONES.pdf>

CDMX (Ciudad de México). 2012. Carta de obligaciones de los servidores públicos. (En línea). MX. Consultado, 15 de nov. 2015. Formato HTML. Disponible en <http://www.anticorrupcion.df.gob.mx/index.php/prevencion-de-la-corrupcion/120-cultura-de-la-prevencion/823-carta-de-obligaciones-de-los-servidores-publicos>

Cerda, H. 2010. Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información. (En línea). VE. Consultado, 18 de oct. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>

Ciencia Política. 2011. Administración Pública (En línea) Ciencias Políticas y administración Pública. Consultado, 16 ene. 2014. Formato (HTML). Disponible en <https://sites.google.com/site/cpyapelg/>

Contreras, V. 2009. Análisis de Clima Organizacional en una Tienda de Autoservicio. Tesis. Licenciado en Administración. Universidad Veracruzana. Xalapa-Enríquez. VE. p 40-51. Disponible en <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28313/1/Contreras%20Galicia.pdf>

Durán, J; Godoy, R; y Montt, J. 2011. Diagnóstico de Evaluación del Clima Laboral período 2011 – 2014, del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Santiago Oriente “Dr. Luis Tisné Brousse”. (En línea). CL. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en http://200.72.129.100/hso/documentos/rrhh/Diagnostico_de_evaluacion_clima_laboral_dic_2011.pdf

Fernández, T. 2010. Diagnóstico Organizacional. (En línea). EC. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5e/EL_DIAGN%C3%93STICO_ORGANIZACIONAL_wikipedia.pdf

- Fuentes, G. 2013. Paráfrasis: El diagnóstico organizacional; elementos, métodos y técnicas. (En línea). EC. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato HTML. Disponible en <http://psicoorganizacionaltavo.blogspot.com/2013/09/parafrasis-el-diagnostico.html>
- GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) Municipal del Cantón Tosagua. 2009. Orgánico Funcional por Procesos. EC. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato DOC.
- Gan, F. y Triginé, J. 2012. Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. p 275. (En línea). ES. Consultado, 18 de nov. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://books.google.com.ec>
- García, M. 2009. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. p 43-61. (En línea). CO. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=225014900004>
- Genesi, M; Romero, N; Tinedo, Y. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Red de Revistas Científicas de América Latina. Vol. 6. p 102-128. (En línea). VE. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>
- González, R. 2009. Significación humanística y terapéutica del colectivo moral y de la relación usuario-institución. Revista Cubana de Salud Pública. Red de Revistas Científicas de América Latina. Vol. 35. p 1-19. (En línea). CU. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21418847009>
- Hernández, J; Chumaceiro, A; Atencio, C. 2009. Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. Revista Científica Venezolana de Gerencia. Vol.14. (En línea). VE. Consultado, 20 de ene. 2014. Formato XML. Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000300009&script=sci_arttext
- Hernández, V; y Rojas, M. 2011. Propuesta de creación de un Instrumento de Medición de Clima Organizacional para una Industria Farmacéutica. Tesis. Maestría en Administración con énfasis en Gestión Estratégica.

Universidad ICESI. Santiago de Cali. CO. p 20-22. (En línea). Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf

IEES (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social). 2011. Revista Técnica Informativa del Seguro General de Riesgos del Trabajo / Ecuador: Seguridad y Salud en el Trabajo. 2 ed. Quito-Pichincha. EC. p 29. (En línea). Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.iess.gob.ec/>

_____. 2012. Revista Técnica Informativa del Seguro General de Riesgos del Trabajo / Ecuador: Seguridad y Salud en el Trabajo. 6 ed. Quito-Pichincha. EC. p 14. (En línea). Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.iess.gob.ec/>

Kelly, M; Enríquez, S; y Laya, J. 2009. Gestión del Talento Humano. (En línea). EC. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/trabajo-talento-humano/>

Lazzari, L; y Moulia, P. 2013. Evaluación de la calidad del servicio brindado por una PYME. Red de Revistas Científicas de América Latina. p 53-86. (En línea). AR. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46230868004>

LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público). 2010. Ministerio de Relaciones Laborales. Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 294. (En línea). EC. Consultado 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.mrl.gob.ec>

Meza, A; y Carballeda, P. (2009). El diagnóstico organizacional; elementos, métodos y técnicas. (En línea). MX. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/caliedu/20/20.pdf>

Ministerio de Finanzas del Ecuador. 2011. Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Quito-Pichincha. EC. p 77. (En línea). Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/REGLAMENTO_LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf

MRL (Ministerio de Relaciones Laborales). 2013. Manual de Buenas Prácticas para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad. Quito-Pichincha. EC. p 30. (En línea). Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/2013/12/MANUALFIN.pdf>

Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional (MODELO R). 2011. Acuerdo Interministerial No. 996. (En línea). EC. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.educacion.gob.ec/>

Nevares, R y Muñoz, D. 2012. Definiciones de gobiernos autónomos descentralizados. Facultad de Derecho y Gobernabilidad. Derecho Municipal. Universidad ECOTEC. (En línea). EC. Consultado, 5 de feb. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDwQFjAD&url=http>

Ortiz, R. 2011. Diagnóstico del Clima Organizacional para la optimización del Recurso Humano. Tesis. Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Producción y Calidad. Universidad Autónoma de Nuevo León. Villa de Agujita-Coahuila. (En línea). MX. Consultado, 5 de feb. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146516/1020146516.PDF>

Páramo, P. 2004. Enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional. Tesis. Especialista en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización. Universidad de la Sabana. Chía-Cundinamarca. p 13. Disponible en <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3719/1/132252.pdf>

Ramírez, M; y Lee, S. 2011. Síndrome de burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. Vol. 10. p 431-446. Red de Revistas Científicas de América Latina. (En línea). CO. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30521366020>

Riascos, S; y Aguilera, A. 2011. Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. Red de Revistas Científicas de América Latina. (En línea). CO. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225022711011>

- Romero, H; y Jaramillo, R. 2010. Clima Organizacional: Su relación con el Factor Humano. Subsecretaría de Administración y Finanzas - Dirección General de Recursos Humanos. (En línea). MX. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en [http://www.dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL%20DEL%20PARTICIPANTE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20\(1\).pdf](http://www.dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL%20DEL%20PARTICIPANTE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20(1).pdf)
- Segredo, A. 2012. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. (En línea). Ciudad de la Habana, CU. Revista Cubana de Salud Pública Vol.39. p 385–393. Consultado, 18 de noviembre 2013. Formato PDF. Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu17213.htm
- Sáez, A; Machado E; Godoy E. 2011. Calidad del servicio público de aseo urbano. Caso: Municipio Maracaibo. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 16. p 622-639. (En línea). VE. Consultado, 19 ene. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=29020563008>
- Salazar, J; Guerrero, J; Machado, Y; Cañedo, R. 2009. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Vol. 20. p 67-75. (En línea). CU. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato XML. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Santillana Integral 6. 2001. A volar la imaginación: La encuesta. Ana Lucía de Escobar-Editora. 2 ed. Ecuador. Quito-Ecuador. Doris Arroba Editorial. p 108.
- _____. 7. 2002. La gramática: La entrevista. Ana Lucía de Escobar-Editora. 2 ed. Ecuador. Quito-Ecuador. Doris Arroba Editorial. p 108.
- SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo). 2013. Plan Nacional del Buen Vivir: Todo el mundo mejor. 1 ed. Quito-Pichincha. EC. p 283. (En línea). Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://senplades.gob.ec/>
- _____. 2012. Plan Nacional de Descentralización: Resolución N°. 003-CNC-2012, publicada en el registro oficial N°. 673. 1 ed. Quito-Pichincha. EC. (En línea). Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan-Nacional-de-Descentralizaci%C3%B3n-2012-2015.pdf>

- Silva, V. 2013. Conoce más sobre la encuesta de clima laboral en el Ministerio de Salud. (En línea). EC. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato HTML. Disponible en <http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/index.php/noticias/220-conoce-mas-sobre-la-encuesta-de-clima-laboral-en-el-ministerio-de-salud>
- Thompson, I. 2009. Definición de organigrama. (En línea). Consultado, 8 de ene. 2014. Formato HTML. Disponible en <http://www.promonegocios.net>
- Vélez, C. 2009. Diagnostico Empresarial. (En Línea). EC. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible En: http://ceresvelez.blogspot.com/2009/04/diagnostico-empresarial_18.html
- Vidal, E. 2004. Diagnóstico Organizacional: Evaluación Sistémica del Desempeño Empresarial en la Era Digital. 2 ed. Colombia. Ecoe Ediciones. p 20.
- Zangaro, M. 2011. Avatares del clima laboral. Red de Revistas Científicas de América Latina. Vol.16. p 118. (En línea). MX. Consultado, 18 de abr. 2014. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28620697006>

ANEXOS

ANEXO 01

Formato de la entrevista de clima laboral aplicada



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

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

RESPONSABLES: JENIFFER GARCÍA Y GEMA RODRÍGUEZ

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL GAD
MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA PARA EL RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS EN
EL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE ESTA ENTIDAD ESTATAL.**

Entrevistado: Lic. Jorge Almeida.

**De acuerdo a lo que usted percibe ¿Cómo son las relaciones entre los
servidores(as) del área administrativa?**

Buenas

Regulares

Malas

Explique:

He notado que si existe comunicación entre los compañeros de trabajo, además los inconvenientes se trata de resolverlos de manera oportuna aunque igual no siempre se puede controlar en su totalidad las discrepancias entre ellos porque cada quién quiere mantener su postura porque todo depende del punto de vista en que ellos asimilen cada situación, sin embargo si se trata de limar asperezas para que no se afecte el trabajo.

**¿Existe comunicación participativa entre todos los niveles de la entidad para tomar
decisiones?**

Si

A veces

No

Explique:

Porque con la posesión de las nuevas autoridades aún se está realizando la restructuración del talento humano y de los canales de información que se estaban utilizando anteriormente.

¿El ambiente de trabajo es agradable y adecuado para el desarrollo de las funciones?

Si

No

Explique:

En todas las oficinas se cuenta con aires acondicionados que proporcionan una temperatura agradable, la limpieza de las oficinas se realiza a las 7:30 antes de que empiece la jornada de trabajo, la iluminación es adecuada porque no hemos recibido quejas sobre esto y el personal de mantenimiento está siempre al pendiente, los colores de las paredes son beige que proporcionan una luminiscencia apropiada. Sin embargo es verdad que algunas oficinas tienen un espacio reducido comparado con la cantidad de funcionarios.

¿En el área administrativa se practican valores y se promueve el trabajo en equipo?

Si

A veces

No

Explique:

Somos servidores públicos por lo tanto estamos en el deber de practicar todos los valores necesarios que promuevan buenas relaciones laborales y que además identifiquen la buena atención a la ciudadanía. Sin embargo he notado que algunos servidores(as) saludan a algunos compañeros y a otros no por esto considero que se debería hacer un saludo general y en la hora de la salida para marcar el reloj la aglomeración de los funcionarios con las de las otras áreas provoca la descordialidad en pocos casos pero se da. En cuanto al trabajo en equipo se coordinan las acciones de manera planificada.

¿Considera que existen problemas en el clima laboral del área administrativa del GAD Municipal de Tosagua?

Si

No

¿Cuáles?

- *No quedó información magnética sobre el área administrativa.*
- *Problemas de contratación laboral.*
- *Inconvenientes en la comunicación interna entre los funcionarios.*
- *Deficiencia en algunos procesos sobre todo de contratación de obras.*
- *Deudas pendientes.*

¿Cómo están afectando estos problemas?

Afectan principalmente a la realización de las actividades y ejecución de los procesos en su totalidad porque financieramente existe un presupuesto prorrogado que impide la planificación adecuada para este año. Y la comunicación interna al estar afectada genera en ocasiones la interpretación inadecuada de la información.

¿Cuándo se detectan problemas en el clima laboral, se aplican acciones de mejora?

Si

No

Explique:

Aunque no se tiene un estudio de todos los problemas de clima laboral, una de las acciones que se ha ejecutado son las charlas o capacitaciones para lograr mejorar los problemas de motivación y compromiso.

De acuerdo a lo manifestado ¿Cómo califica de manera general el clima laboral en el área administrativa del GAD Municipal del cantón Tosagua?

Excelente

Bueno


Regular

Malo

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 02

Formato de la encuesta de clima laboral

	<p>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ</p> <p>CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>RESPONSABLES: JENIFFER GARCÍA Y GEMA RODRÍGUEZ</p>
<p>ESTA ENCUESTA TIENE COMO OBJETIVO DIAGNOSTICAR EL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA</p>	
<p>INDICACIONES: Usted deberá responder a todas las preguntas de manera real. La información recolectada será de tipo confidencial en cuanto al nombre de quién la proporcione.</p>	

INFORMACIÓN GENERAL DE LOS SERVIDORES			
Sexo:		Nivel de escolaridad:	
Masculino		Primer Nivel	
Femenino		Segundo Nivel	
		Tercer Nivel	
		Cuarto Nivel	
Tipo de contrato o nombramiento:		Tiempo que lleva laborando:	
Permanente		0 – 5 años	
Provisional		6 – 10 años	
De libre nombramiento y remoción		11 – 15 años	
De período fijo		16 – 20 años o más	

PREGUNTAS	SIEMPRE	MUCHAS VECES	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.					
Existe liderazgo por parte de los jefes departamentales.					
Los valores, objetivos, metas y reglamentos son bien comunicados.					
Se siente satisfecho con las funciones que desempeña y los resultados obtenidos.					
PREGUNTAS	SIEMPRE	MUCHAS VECES	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
La institución se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras.					

El equipo de trabajo se prioriza encontrar soluciones a los problemas antes que encontrar un culpable.					
Tiene autonomía para cumplir los procesos de la manera que considere mejor.					
Existe equidad en el trato y distribución de las responsabilidades y tareas.					
Existe organización en los tiempos y formas de realizar las actividades.					
El equipo de trabajo practica valores que hacen sentirse orgulloso de trabajar en esta institución.					
Toman en consideración sus opiniones para tomar decisiones que incumben a todo el equipo de trabajo.					
Existe compromiso en el equipo de trabajo para alcanzar las metas establecidas.					
La institución se preocupa o estimula su capacitación para la actualización profesional.					
La institución promueve la cooperación entre los funcionarios y valora los aportes de mejora.					
Reconocen su trabajo al superar las metas establecidas además de su talento para ocupar puestos de mayor nivel.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 03

Tabulación de los datos de la encuesta de clima laboral aplicada en el área administrativa del GAD Municipal del cantón Tosagua

	PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	GÉNERO	MASCULINO	6	60%
		FEMENINO	4	40%
			10	100%
2	NIVEL DE ESCOLARIDAD	SEGUNDO NIVEL	1	10%
		TERCER NIVEL	7	70%
		CUARTO NIVEL	2	20%
		10	100%	
3	TIPO DE CONTRATO O NOMBRAMIENTO	PERMANENTE	5	50%
		PROVISIONAL	2	20%
		DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN	1	10%
		DE PERÍODO FIJO	2	20%
		10	100%	
4	TIEMPO DE LABOR	0 - 5 AÑOS	5	50%
		6 - 10 AÑOS	2	20%
		11 - 15 AÑOS	3	30%
			10	100%

	PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	¿TIENE BUENAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?	SIEMPRE	2	20%
		MUCHAS VECES	6	60%
		A VECES	2	20%
		CASI NUNCA	0	0%
		NUNCA	0	0%
			10	100%
2	¿EXISTE LIDERAZGO POR PARTE DE LOS JEFES DEPARTAMENTALES?	SIEMPRE	5	50%
		MUCHAS VECES	3	30%
		A VECES	2	20%
		CASI NUNCA	0	0%
		NUNCA	0	0%
			10	100%
3	¿LOS VALORES, OBJETIVOS, METAS Y REGLAMENTOS SON BIEN COMUNICADOS?	SIEMPRE	2	20%
		MUCHAS VECES	5	50%
		A VECES	3	30%
		CASI NUNCA	0	0%
		NUNCA	0	0%
			10	100%
4	¿SE SIENTE SATISFECHO CON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS?	SIEMPRE	6	60%
		MUCHAS VECES	4	40%
		A VECES	0	0%
		CASI NUNCA	0	0%
		NUNCA	0	0%
			10	100%
5	¿LA INSTITUCIÓN SE PREOCUPA DE QUE LAS CONDICIONES DE TRABAJO SEAN SEGURAS?	SIEMPRE	2	20%
		MUCHAS VECES	3	30%
		A VECES	4	40%
		CASI NUNCA	1	10%
		NUNCA	0	0%
			10	100%
6	¿EL EQUIPO DE TRABAJO SE PRIORIZA ENCONTRAR	SIEMPRE	1	10%
		MUCHAS VECES	5	50%

	SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS ANTES QUE ENCONTRAR UN CULPABLE?	A VECES CASI NUNCA NUNCA	3 1 0	30% 10% 0%
			10	100%
7	¿TIENE AUTONOMÍA PARA CUMPLIR LOS PROCESOS DE LA MANERA QUE CONSIDERE MEJOR?	SIEMPRE MUCHAS VECES A VECES CASI NUNCA NUNCA	3 2 5 0 0	30% 20% 50% 0% 0%
			10	100%
8	¿EXISTE EQUIDAD EN EL TRATO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES Y TAREAS?	SIEMPRE MUCHAS VECES A VECES CASI NUNCA NUNCA	3 4 3 0 0	30% 40% 30% 0% 0%
			10	100%
9	¿EXISTE ORGANIZACIÓN EN LOS TIEMPOS Y FORMAS DE REALIZAR LAS ACTIVIDADES?	SIEMPRE MUCHAS VECES A VECES CASI NUNCA NUNCA	3 3 3 1 0	30% 30% 30% 10% 0%
			10	100%
10	¿EL EQUIPO DE TRABAJO PRACTICA VALORES QUE HACEN SENTIRSE ORGULLOSO DE TRABAJAR EN ESTA INSTITUCIÓN?	SIEMPRE MUCHAS VECES A VECES CASI NUNCA NUNCA	2 2 4 1 1	20% 20% 40% 10% 10%
			10	100%
11	¿TOMAN EN CONSIDERACIÓN SUS OPINIONES PARA TOMAR DECISIONES QUE INCUMBEN A TODO EL EQUIPO DE TRABAJO?	SIEMPRE MUCHAS VECES A VECES CASI NUNCA NUNCA	2 2 4 2 0	20% 20% 40% 20% 0%
			10	100%
12	¿EXISTE COMPROMISO EN SU EQUIPO DE TRABAJO PARA ALCANZAR LAS METAS ESTABLECIDAS?	SIEMPRE MUCHAS VECES A VECES CASI NUNCA NUNCA	4 5 1 0 0	40% 50% 10% 0% 0%
			10	100%
13	¿LA INSTITUCIÓN SE PREOCUPA O ESTIMULA SU CAPACITACIÓN PARA LA ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL?	SIEMPRE MUCHAS VECES A VECES CASI NUNCA NUNCA	2 1 5 2 0	20% 10% 50% 20% 0%
			10	100%
14	¿LA INSTITUCIÓN PROMUEVE LA COOPERACIÓN ENTRE LOS FUNCIONARIOS Y VALORA LOS APORTES DE MEJORA?	SIEMPRE MUCHAS VECES A VECES CASI NUNCA NUNCA	2 2 5 1 0	20% 20% 50% 10% 0%
			10	100%
15	¿RECONOCEN SU TRABAJO AL SUPERAR LAS METAS ESTABLECIDAS ADEMÁS DE SU TALENTO PARA OCUPAR PUESTOS DE MAYOR NIVEL?	SIEMPRE MUCHAS VECES A VECES CASI NUNCA NUNCA	2 2 4 2 0	20% 20% 40% 20% 0%
			10	100%

Anexo 04

Portada del plan de mejora que se entregó al Lic. Jorge Almeida (Jefe del departamento de Desarrollo Administrativo).

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL

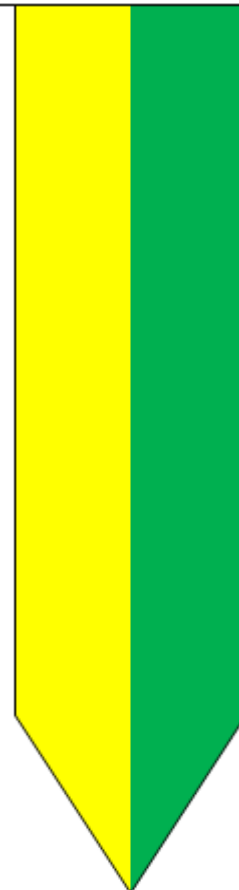


**GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN TOSAGUA**

ELABORADO POR:

Jeniffer Mercedes García Mero

Gema Katherine Rodríguez Pinargote



ANEXO 05

Oficio enviado al Lic. Jorge Almeida para la consideración de aplicación de la propuesta del plan de mejora del clima laboral.

Tosagua, 16 de julio de 2014
Oficio N° 001

LIC. JORGE ALMEIDA
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL GAD
MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA
Presente.-

De nuestras consideraciones:

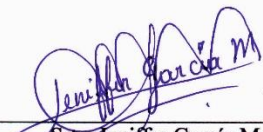
Por medio de la presente expresamos un cordial saludo, deseándole éxito en sus funciones.

Quienes suscribimos el presente documento ponemos a su consideración la aplicación de la propuesta del PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL, el mismo que contiene diversas actividades que mediante su ejecución le permitirá mejorar la comunicación, el liderazgo, la ejecución de los procesos, las condiciones laborales, el fomento de la práctica de valores y costumbres y optimizar la capacidad de los servidores(as) a través de la actualización profesional. Por tal motivo solicitamos de la manera más cordial y respetuosa se comprometa a la aplicación de dicho plan, puesto que es de su conocimiento que ha sido elaborado atendiendo los problemas que se identificaron con la aplicación de las encuestas.

Sin otro particular nos despedimos agradeciéndole su colaboración.

Atentamente,

Autores de la Tesis con el tema: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL
ADMINISTRATIVO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA


Sra. Jennifer García Mero


Sra. Geina Rodríguez Pinargote





16-07-14
11454
CMB
2



ANEXO 06

Oficio de respuesta a las postulantes por parte del Lic. Jorge Almeida donde se compromete al cumplimiento de las actividades del plan de mejora del clima laboral.



GAD MUNICIPAL
TOSAGUA
Un solo Corazón
ADMINISTRACIÓN 2014 - 2019

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN TOSAGUA

DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Oficio No. 0018-JGAC-DGA-GADMCT-2014

Tosagua, 16 de julio 2014

Señoritas.
Jennifer García Mero Y Gema Rodríguez Pinargote
**POSTULANTES A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO FE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

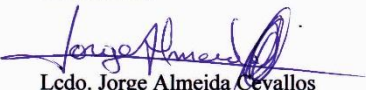
De mi consideración:

Atendiendo el Oficio N° 001 en el cual solicitan que se acepte la propuesta planteada como desarrollo de tesis previo a la obtención de título profesional, mismo que titula **PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL** y que contiene diversas actividades que mejorarán la comunicación, el liderazgo, la ejecución de los procesos, las condiciones laborales, el fenómeno de la práctica de valores y costumbres.


Estimadas señoritas, considero que la propuesta remitida por ustedes es fundamental para el desarrollo integral de esta institución, por tanto me comprometo a realizar las actividades incluidas dentro de su propuesta.

Con gratitud, me suscribo de ustedes.

Atentamente;



Lcdo. Jorge Almeida Cevallos
DIRECTOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA GAD TOSAGUA



ANEXO 07

Entrevista al Lic. Jorge Almeida (Jefe del departamento de Desarrollo Administrativo del GAD Municipal del cantón Tosagua)



ANEXO 08

Aplicación de las encuestas de clima laboral a los servidores(as) del área administrativa del GAD Municipal del cantón Tosagua



ANEXO 09

Socialización de los resultados del diagnóstico y propuesta del plan de mejora del clima laboral

