UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TÍTULO:

"Diagnóstico del Clima Laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020"

Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración Pública

CARÁTULA

AUTORA: Benítez Gallegos, Yesenia Estefanía

DIRECTOR: Jumbo Valladolid, Jimmy Wilfrido. Ing. Mg. Sc

LOJA-ECUADOR

2021

CERTIFICACIÓN

Ing.

Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid, Mg. Sc

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DIRECTOR DEL INFORME FINAL DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis titulada **" DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ATAHUALPA, AÑO 2020"** elaborada por la estudiante Yesenia Estefania Benitez Gallegos, de la Carrera de Administración Pública; Facultad Jurídica Social y Administrativa, fue realizada bajo mi dirección, control y supervisión, cumpliendo con los requerimientos establecidos en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja por lo que autorizo su presentación.

Loja, 6 de septiembre del 2021

Firmado electrónicamente por:
JIMMY WILFRIDO
JUMBO
VALLADOLID

Ing. Jimmy W. Jumbo Valladolid

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Yesenia Estefania Benitez Gallegos** declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autora: Yesenia Estefania Benitez Gallegos

Firma: ..... Firmado electrónicamente por: YESENIA ESTEFANIA BENITEZ GALLEGOS .....

Cédula: 1106110818

Fecha: 13 de diciembre del 2021

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Yesenia Estefania Benitez Gallegos, declaro ser autora de la tesis titulada: **"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN EL GOBIENO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ATAHUALPA, AÑO 2020", como requisito para optar el grado de INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA;** autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los trece días del mes de diciembre del 2021, firma la autora.

FIRMA: Firmado electrónicamente por: **YESENIA ESTEFANIA BENITEZ GALLEGOS**

Autora: Yesenia Estefania Benitez Gallegos

Cédula: 1106110818

Teléfono: 0996092906

DATOS COMPLEMENTARIOS-TRIBUNAL DE GRADO

Ing. José Rodrigo Maldonado Quezada MAPP-**PRESIDENTE DEL H. TRIBUNAL**

Ing. María Raquel Alvarado López Mg.Sc. -**MIEMBRO DEL H. TRIBUNAL**

Ing. Com. Ligia Isabel Cueva Guzmán MAE. -**MIEMBRO DEL H. TRIBUNAL**

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados; a mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, a mis hermanas por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mi esposo quien con su apoyo incondicional ha sido mi compañero de sueños, de metas y aspiraciones; a mi hija Isabella que es mi inspiración para cada día ser mejor.

A mis amigos y todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Yesenia Benitez.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa, de la Carrera de Administración Pública, por la apertura que me ha brindado para formarme en el ámbito académico como una profesional, así mismo a todos los docentes de la Carrera, quienes me trasmitieron sus conocimientos a través de sus enseñanzas. De manera especial, al Ing. Jimmy Jumbo Valladolid, por su correcta asesoría y dirección de tesis. Así mismo al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, institución donde se realizó este trabajo de investigación, de igual manera extiendo mi profundo agradecimiento a la Ing. Auristela Gutiérrez, docente de la asignatura de trabajo de titulación, por su ayuda incondicional para desarrollar de mejor manera el trabajo de investigación.

La autora.

1. TITULO

“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ATAHUALPA, AÑO 2020”

2. RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito realizar un diagnóstico del Clima Laboral en el GAD Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020, por lo cual se planteó los siguientes objetivos en esta investigación que son identificar los factores que influyen en el clima laboral y elaborar un plan de mejoras del clima laborar en el GAD Municipal del Cantón Atahualpa.

Para lograr hacer el diagnóstico se contó con una población objetivo conformada por 46 servidores, de los cuales 45 de ellos fueron encuestados, sin embargo, para determinar la perspectiva del clima laboral se entrevistó, únicamente al jefe de talento humano de la institución.

Los métodos aplicados para el presente estudio fueron el deductivo, sintético, analítico que sirvieron para determinar los resultados de la encuesta y la entrevista, la metodología que se aplico fue la escala de Likert que mide correctamente reacciones, actitudes y comportamientos de los servidores.

Después de aplicar las técnicas de investigación se logró como resultado que, los factores físicos y personales son adecuados para los servidores públicos, los que deberían mejorar para lograr el buen clima laboral son los estructurales, interpersonales y los de comportamiento organizacional.

El presente trabajo cuenta con sus respetivas recomendaciones y conclusiones, así mismo propone un plan de mejoras para el clima laboral de la entidad.

SUMMARY

The purpose of this research work is to make a diagnosis of the work environment in the GAD Municipal del Cantón Atahualpa, year 2020, for which the following objectives were set in this research, which are to identify the factors that influence the work environment and develop a plan to improve the work environment in the GAD Municipal del Cantón Atahualpa.

In order to carry out the diagnosis, there was a target population of 46 employees, 45 of whom were surveyed; however, to determine the work environment perspective, only the head of human talent of the institution was interviewed.

The methods applied for this study were deductive, synthetic and analytical, which were used to determine the results of the survey and the interview; the methodology applied was the Likert scale that correctly measures reactions, attitudes and behaviors of the employees.

After applying the research techniques, the results showed that the physical and personal factors are adequate for public servants; those that should be improved to achieve a good work climate are the structural, interpersonal and organizational behavioral factors.

The present work has its respective recommendations and conclusions, and also proposes an improvement plan for the work environment of the entity.

3. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas y las entidades públicas han generado expectativas sobre los niveles de trabajo, la productividad y la efectividad de los servicios prestados, descuidando así al talento humano, es por ello que se optado por realizar diagnósticos acerca del clima laboral.

Como lo menciona Likert y Gibson (citados en García, 2009) afirma que el clima laboral es la estructura psicológica de las organizaciones, es la personalidad o el carácter del ambiente que se vive dentro de una organización, y éste es percibido por los colaboradores. De igual manera García (2009), plantea que el clima laboral, es "la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto de manera positiva como negativa, y, por lo tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Es muy importante hacer este tipo de estudios y de proponer mejoras que contribuyan a un clima laboral apropiado y favorable; es por ello, que en la Constitución de la República del Ecuador (2008), se establece que "toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar".

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, Provincia del Oro, no cuenta con un diagnóstico sobre el clima laboral, debido a que el departamento de talento humano de la institución del GAD es de reciente creación, lo que limita establecer acciones integrales enfocadas a un trabajo efectivo del personal, igualmente no cuenta con un plan de seguridad ocupacional integral que vele por el bienestar social de sus

servidores. La falta de un diagnóstico del clima laboral provoca que los servidores y jefes departamentales desconozcan los factores endógenos como autonomía, relaciones sociales, resolución de conflicto, motivación, liderazgo etc., que deben cumplir para orientar a la institución a la excelencia y el éxito.

El presente trabajo de investigación presenta información acerca del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa. La finalidad del trabajo de investigación es identificar los factores que influyen en el clima laboral y por ende elaborar un plan de mejoras.

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó el método deductivo, analítico y sintético; además las técnicas utilizadas para la recopilación de la información fue la encuesta aplicada a los 45 servidores públicos que trabajan en la institución y la entrevista realizada únicamente al jefe de talento humano del GAD.

En los resultados de esta investigación se determina que, en cuanto a los cinco factores estudiados, se considera que dos de los factores del clima laboral son adecuados y tres son poco adecuados para el personal que labora en el GAD, por lo que se sugiere recomendaciones para mejorar el clima laboral de los servidores públicos que permitan mejorar los factores o variables valorados como poco adecuadas.

Al final de este trabajo están los anexos que dan sustento a la investigación, la bibliografía utilizada en la revisión de literatura, el índice general, el de tablas y de figuras.

4. MARCO TEORICO

4.1.Marco Legal

4.1.1. Constitución de la República del Ecuador

La constitución de la República del Ecuador en su art. 33 menciona que el:

Trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008).

Así mismo el (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2016) en el capítulo VIII de la Salud Ocupacional en el art. 228 De la prestación de los servicios menciona que:

Las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollando programas integrales.

Por lo tanto, el Art. 236 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. -Bienestar social establece 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, con lo siguiente: Los beneficios de transporte, alimentación, uniformes y guarderías, que deberán ser regulados por el Ministerio

de Relaciones Laborales, en los que se determinarán las características técnicas relacionadas con salud ocupacional, y techos de gastos para cada uno de ellos, para lo cual previamente deberá contarse con la respectiva disponibilidad presupuestaria.

De acuerdo al Código Orgánico Organizacional Territorial Autonomia Descentralización, 2010 en el Art. 53 menciona que:

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutivas previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Art. 56.- Concejo municipal. - El concejo municipal es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado municipal. Estará integrado por el alcalde o alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales o concejalas elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. En la elección de los concejales o concejalas se observará la proporcionalidad de la población urbana y rural prevista en la Constitución y la ley.

Art. 64.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal. - Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley;

a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;

c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;

d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;

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, de acuerdo con la ley;

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, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;

k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;

l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren 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.

4.1.2. Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público. Acuerdo Ministerial 2018-0138

La presente Norma Técnica fue emitida con el objetivo de regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas, a fin de fortalecer la mejora del ambiente de trabajo institucional (Ministerio del Trabajo, 2018).

4.1.3. Modelo de Medición de Clima Laboral para las instituciones de la Función Ejecutiva

Art. 9.- Del Objetivo de la Medición de Clima Laboral. - El objetivo de la medición de clima laboral, es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía.

Art. 10.- Del Clima Laboral- El clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño.

Art. 11.- De los componentes del modelo de medición de Clima Laboral- La medición de clima laboral estará conformado por tres componentes principales:

1. Liderazgo
2. Compromiso
3. Entorno de Trabajo.

4.1.4. De las Herramientas de Medición de Clima Laboral

Art. 18.- De la herramienta de Medición de Clima Laboral. - El instrumento que se utilizará para la medición será una encuesta electrónica creada para medir la percepción que tienen las y los servidores públicos sobre los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo dentro de su institución.

Art. 19.- De la encuesta para la Medición de Clima Laboral- Para medir cada uno de los componentes, la encuesta para la Medición de Clima Laboral contiene cincuenta (50) reactivos o preguntas. El criterio de valoración de los reactivos de la encuesta, se efectúa según el método de escalonamiento de Likert, teniendo las siguientes opciones de respuesta:

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Adicionalmente, incluye una pregunta abierta en la cual las y los servidores pueden emitir comentarios, sugerencias, quejas o recomendaciones sobre el clima laboral institucional.

Art. 20.- De la interpretación de los resultados: de la encuesta para la Medición de Clima Laboral Para la interpretación de los resultados de la encuesta para la medición de clima laboral, se tomará en consideración los siguientes parámetros:

Nunca y Casi nunca: El encuestado no tiene una percepción positiva del reactivo consultado, refleja desacuerdo o no aceptación.

A veces: El encuestado se manifiesta indeciso frente al reactivo consultado.

Casi siempre y Siempre: El encuestado tiene una percepción positiva, refleja acuerdo o aceptación.

Art. 21.- De la muestra para la Encuesta para la Medición de Clima Laboral. - La aplicación de la encuesta de clima laboral, se realizará considerando al 100% de la población objetivo que consta en la nómina institucional, bajo cualquier modalidad de relación de dependencia, con una permanencia en la entidad mínima de tres meses.

Art. 22.- Del porcentaje de participación. - Para la medición de clima laboral, las entidades deberán garantizar una participación mínima del 80% que permita contar con un índice de confiabilidad real. Este porcentaje, podrá variar de conformidad a los parámetros emitidos por el Ministerio del Trabajo.

En su artículo 23, señala que: "el indicador de clima laboral se lo obtiene a partir de las valoraciones de los diferentes componentes, factores y sub-factores mediados e idéntica el porcentaje de aceptación que la institución en general ha obtenido en relación a su clima laboral percibido. Para efectos de la medición, el indicador se basará en una escala porcentual entre 0 y 100, a fin de ser utilizado en tableros de control, tanto de la institución como de los niveles del Jerárquico Superior, siendo las escalas las siguientes:

a) **Excelente (100%-90%):** la percepción sobre el clima laboral está muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la productividad.

b) **Muy Bueno (90%-75,01%):** la percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen sub-factores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.

c) **Aceptable (75%-60,01%):**la percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen sub-factores que deben ser mejorados y/o sostenidos.

d) **Regular (60%-40,01):**la percepción sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de sub-factores que deben ser mejorados.

e) **Deficiente (menos de 40%):**la percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que identifica que los sub-factores que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

El artículo 32, menciona que: Los planes de mejora son una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos, que funcionan como una hoja de ruta en la que se establece la manera como se organizan, orientan, e implementarán las tareas requeridas para la consecución de metas y objetivos relacionados con el mejoramiento del clima laboral y la cultura organizacional de la institución intervenida.

4.2.Marco Teórico

4.2.1. Definición del Clima Laboral

Para Bordas (2016), el clima laboral se refiere al contexto de trabajo caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes en una organización o institución, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de los servidores y por lo tanto al desempeño de la organización.

Entonces al hablar de clima laboral según Gonzales (citado en Arnao & Villegas, 2015) el clima laboral es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el "saber-hacer" del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma, con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (p.26).

Juárez (2012) manifiesta que:

El clima laboral actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. El clima laboral otorga conocimientos referentes a los procesos de comportamientos organizacionales, logrando cambios en las actitudes y conductas de los servidores, como en la estructura organizacional.

Zangaro (citado en Velásquez Vera et al., 2018) afirma que:

"el clima de los trabajadores se convierte también en un ámbito importante que influye en el desempeño del talento humano" (p.252).

Así mismo concuerda Enriquez & Calderón (citado en Velásquez Vera et al., 2018) quienes manifiestan que el clima laboral es muy importante en las organizaciones independientemente cual sea su actividad, ya que mediante una evaluación se puede determinar el cumplimiento de los objetivos planteados a nivel institucional como personal.

Chiavenato & Colbs (citado en Ramírez & Domínguez, 2012) el clima organizacional es una propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización. El clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución (p. 24).

Goncalves (citado en Ramírez & Domínguez , 2012) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. Por lo tanto, el clima laboral es el conjunto de percepciones generales que las persona tienen de su medio ambiente y que reflejan en las características personales de las personas y de la institución.

4.2.2. Características del Clima Laboral.

Brunet (citado en García & Benavides , 2020) menciona que:

1. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
2. El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por lo contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
3. El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
4. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador del actor (la percepción no es siempre consciente).
5. Tiene consecuencias sobre el comportamiento (p.27).

4.2.3. Teoría sobre el Clima Laboral

La teoría de McGregor (citado en Brancato & Juri, 2011) en la publicación sobre el "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y" (p.21).

Teoría X: El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor

parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

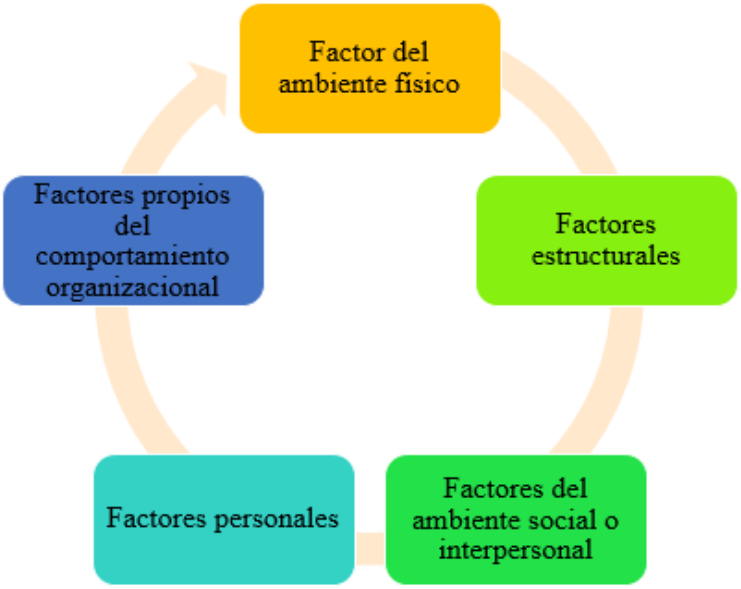
Teoría Y: El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

4.2.4. Modelo de los 5 Factores del Clima Laboral.

Pedraza (citado en De la Rosa , 2018, p. 15) establece cinco factores que determinan el clima laboral:

- **Factor del ambiente físico:** tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- **Factores estructurales:** tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- **Factores del ambiente social o interpersonal**: tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones.
- **Factores personales:** tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- **Factores propios del comportamiento organizacional:** tales como la satisfacción laboral y stress, etc.

Figura 1. *Factores del Clima Laboral*



Fuente: *De la Rosa, 2018*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

4.2.4.1.Factores Del Ambiente Físico.

Los factores físicos son un componente que debería disponer toda institución para que sus servidores desarrollen con normalidad y excelencia sus labores.

Los factores físicos se desglosan en dos variables:

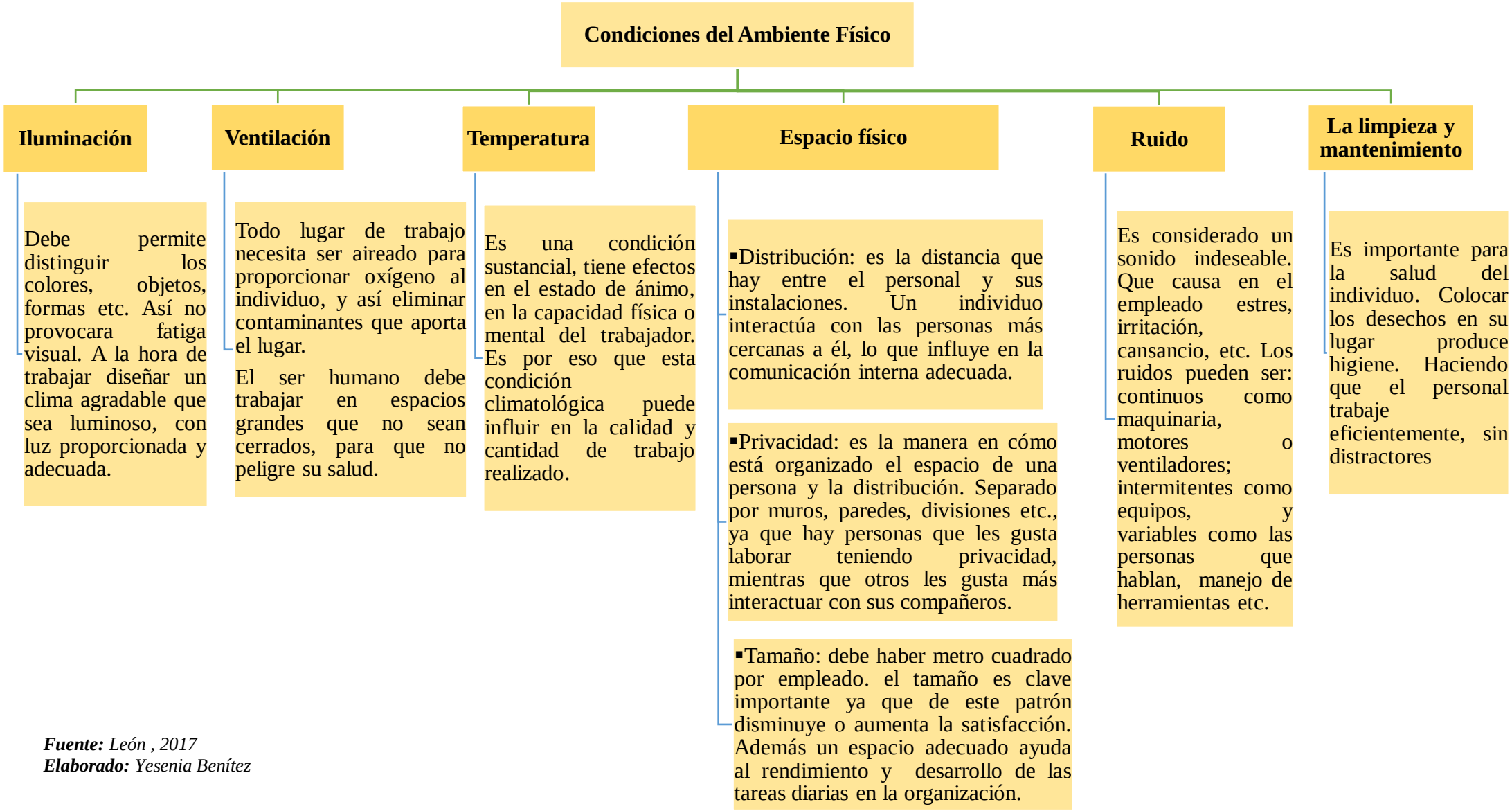
Tabla 1: *Factores del Ambiente Laboral*

Condiciones del ambiente físico	Herramienta, equipos e insumos.
• Iluminación	• muebles de oficina
• Ventilación	• equipos de computación
• Temperatura	• servicio de internet
• espacio físico	• suministros de oficina
• instalaciones	
• nivel de ruido	
• limpieza y mantenimiento	

Fuente: *León , 2017*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

En lo que respecta a las condiciones del ambiente físico, están:

Figura 2. *Condiciones del Ambiente Físico*

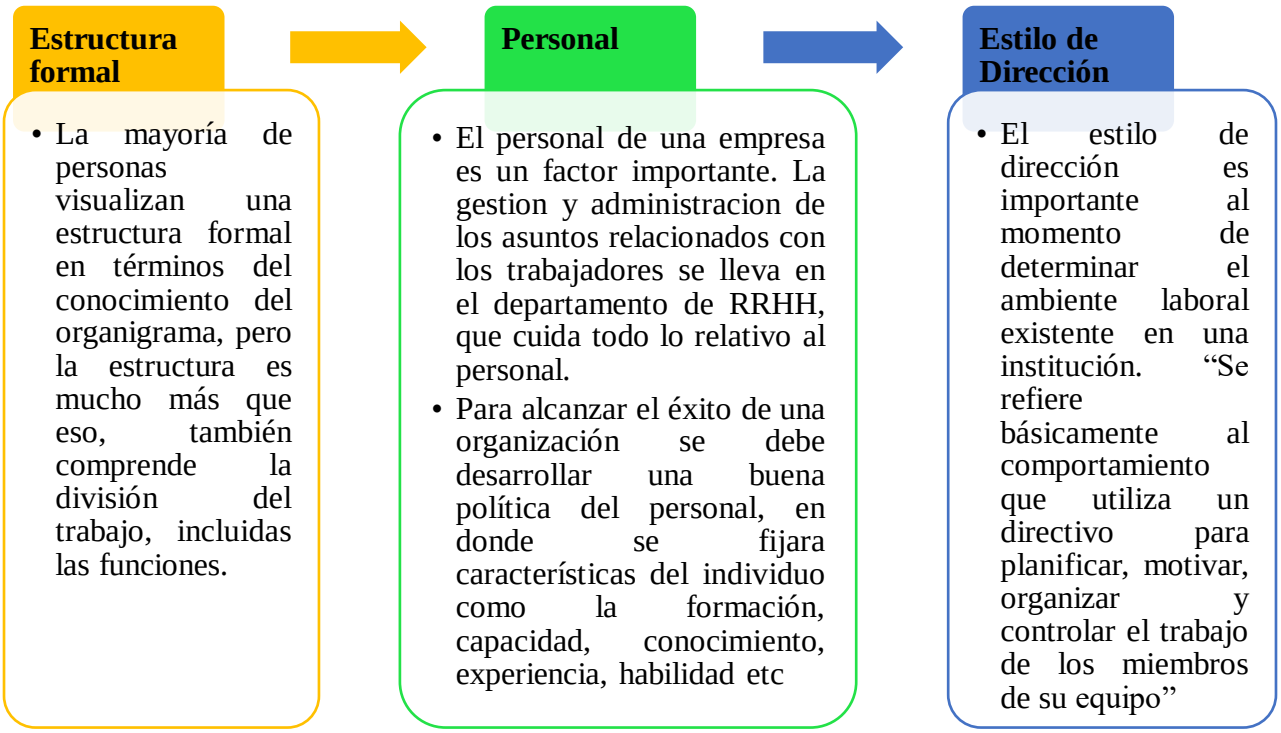


Fuente: *León , 2017*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

Si se lleva todo lo anterior con un adecuado orden aumentaría significativamente la productividad, y así se facilitará el bienestar de las personas que pasan largas jornadas de trabajo y repercute en la calidad de su labor y de la organización.

4.2.4.2.Factores Estructurales.

Figura 3. *Factores estructurales*



Fuente: *León , 2017*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

4.2.4.2.1 Tipos de estilo de Dirección

Figura 4. *Tipos de dirección*

Fuente: *León , 2017*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

4.2.4.3.Factores del Ambiente Social.

Figura 5. *Ambiente social*

Compañerismo	Conflictos
• Es la relación buena que existe entre un grupo de personas que labora en una organización. Son individuos que se acompañan para cumplir algún fin, concentrado en un solo cuerpo o equipo • El compañerismo es un factor importante ya que dentro de los departamentos los grupos de personas no solo comparten un espacio físico sino que también una buena parte del día. Es por ello la necesidad de crear lazos entre el personal, y así generar un buen clima organizacional.	• Los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar "crisis de desarrollo" (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento.

Fuente: *León , 2017*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

4.2.4.4.Factores Personales.

Figura 6. *Factores Personales*

Capacidad Profesional

- Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, aunque tuvieran la voluntad de realizar su trabajo, no podrían desarrollarlo adecuadamente y se constituiría en un elemento que quiere pero no puede ayudar al desarrollo de la organización, y se vuelve incapaz

Habilidad

- Este punto se refleja en la facilidad, aptitud y rapidez de una persona al realizar una tarea o actividad. Esto es adquirido por medio de metodologías, técnicas y la práctica diaria de su trabajo

Motivaciones

- Las motivaciones cumplen un rol importante en la determinación de lo que la persona percibe, por eso las necesidades y los deseos más indispensables de un individuo, pueden influir en la percepción en un momento determinado la motivación dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados

Fuente: *León , 2017*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

4.2.4.5.Factores Propios Del Comportamiento Organizacional.

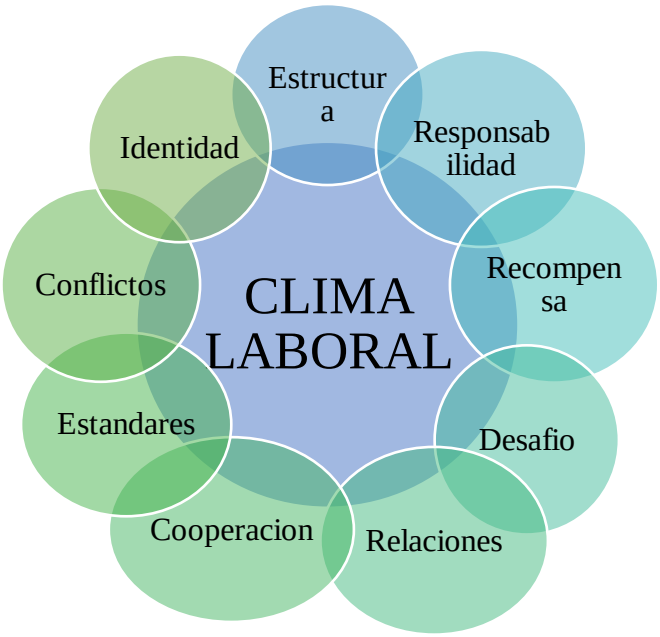
Figura 7. *Factores propios del comportamiento organizacional*

Satisfacción del personal	Estrés
• depende del ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido del logro o realización que lo procure el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, y lo que permite desarrollar sus conocimientos y asumir retos.	• en el entorno laboral puede provocar saturación física o mental, generando consecuencias graves a su salud y entorno. El estrés surge cuando los requerimientos de su entorno sobrepasan su capacidad, frente a mantenerlas bajo control, provocando agotamiento físico (Laboral, 2016). Una de las causas más comunes del estrés es la carga excesiva de trabajo provocando insatisfacción en su lugar de trabajo.

Fuente: *De la Rosa , 2018*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

4.2.5. Modelo De Las 12 Dimensiones Del Clima Laboral

Figura 8. *Modelo de dimensiones*



Fuente: *De la Rosa, 2018*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Litwin & Stringer (citado en Tito & Arauz, 2015) mide la percepción de los empleados en función de 9 dimensiones.

- **Estructura:** Son las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refiere a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos se dan en la organización.

  Representa la percepción que tiene los miembros de la organización, limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras.

- **Responsabilidad (empowerment):** Es la virtud que tiene cada miembro de la organización para asumir las consecuencias que generen sus propias decisiones que tomen en la organización. Es el sentimiento de los miembros de la

organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

- **Recompensa**: Es una forma de motivar al empleado cuando realiza un buen trabajo. Se sabe que los factores de motivación intrínseca son importantes para el individuo. Los trabajadores tienen una percepción de equidad cuando su trabajo realizado está bien hecho.

  Corresponde a la percepción de los miembros la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío:** Toda organización establece desafíos entre los miembros de trabajo y, de esa forma, generan competencia, logrando así objetivos personales y laborales. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones:** Es la percepción que tiene los trabajadores acerca de las relaciones sociales que los une en el ambiente de trabajo a los empleadores y empleados. Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación:** Los miembros perciben que hay apoyo mutuo entre todos los que pertenecen a la organización. Es el sentimiento de los miembros de la Institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares:** Como se sabe, en toda organización existen lineamientos que se deben seguir para cumplir con lo que se delega. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- **Conflictos:** Se da cuando entre los miembros de la organización existen diferencias u oposiciones con respecto algún tema Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

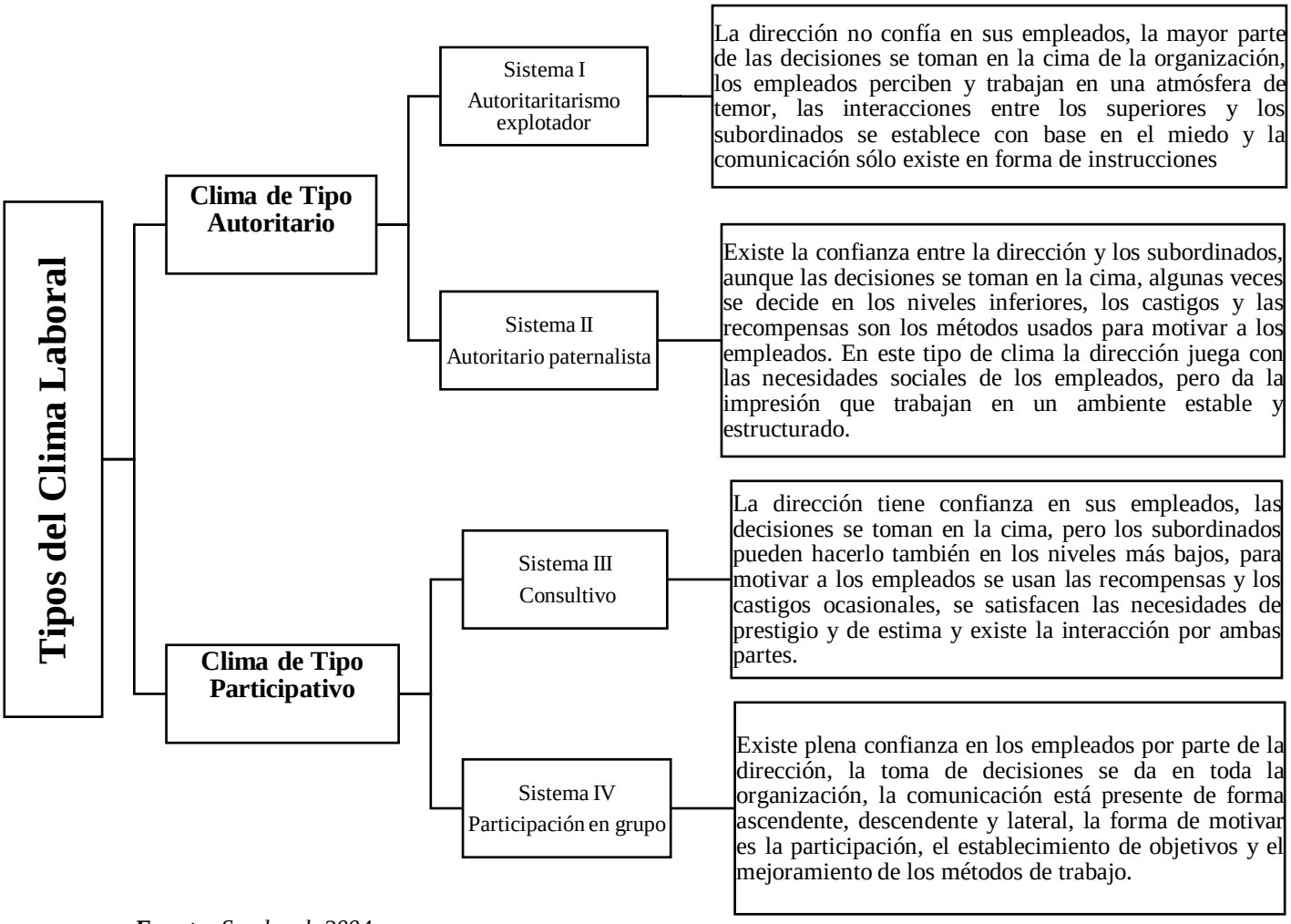
- **Identidad:** Es lo que genera todo trabajador satisfecho al identificarse y comprometerse con la organización, logrando los objetivos de la institución como también los personales.

- Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

4.2.6. Tipos Del Clima Laboral

Según Rensis Likert existen dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo (Sandoval, 2004).

Figura 9. *Tipos de Clima Laboral*



Fuente: *Sandoval, 2004*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer

las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

4.2.7. Como Afecta El Clima Laboral

El ambiente de trabajo o clima laboral influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y si existe un clima malo será todo lo contrario a lo que se dijo anteriormente. El clima laboral afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización (Tito & Arauz, 2015, p.42).

4.2.8. Definición De Diagnóstico

Valdez (citado en Garcia & Ibarra, 2009) comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (p. 46).

Hellriegel (citado en Garcia & Ibarra, 2009) realizar un diagnóstico de clima laboral nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados (p. 46).

4.2.8.1.Importancia Del Diagnóstico Del Clima Laboral.

Brunet (citado en Garcia & Ibarra, 2009) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman 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:

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

4.2.9. Plan De Mejoras

Un plan de mejora es la propuesta de actuaciones, resultante de un proceso previo de diagnóstico de una unidad, que recoge y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada (Rivas & Zamora , 2019, p. 26).

El plan de mejoras es una herramienta que se utiliza para conseguir resultados eficientes y eficaces. El objetivo principal del plan de mejoras es alcanzar un nivel óptimo en los puntos débiles encontrados en un diagnóstico (Proaño, Soler, & Pérez , 2017).

4.2.9.1.Definición De Una Propuesta De Un Plan De Mejoras.

Un plan de mejoras es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones, que se generan como

consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control (Trujillo , 2014).

4.2.10. Escala Para Medir Actitudes, Opinión O Atributos Psicológicos

Existen diversos tipos de escalas para medir actitudes, opinión o atributos psicológicos.

Por ello, Vara, (2012) menciona que:

Mide la intensidad de las actitudes y opiniones en la forma más objetiva posible. Consiste en pedirle al sujeto que señale dentro de una serie graduada de ítems, aquellos a los que corresponden o refieren. Las escalas más famosas son del tipo “Likert”.

También miden atributos psicológicos y administrativos complejos como la inteligencia emocional, la calidad de atención, la comunicación organizacional interna, el clima laboral, etc.., (p.255).

4.2.10.1. Escala de Likert.

La escala de Likert se ubica dentro de los diversos tipos de instrumento de medición en la investigación cuantitativa. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal (Bedoya, 2017).

Padua menciona que consiste en una serie de ítems ante los cuales se solicita la reacción de la persona. El ítem que se presenta a la persona representa la participación que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con el pronunciamiento en particular.

En la escala de Likert se puede simplificar los datos de la encuesta mediante la combinación de las cuatro categorías de respuesta (por ejemplo, muy de acuerdo, de

acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo) en dos categorías nominales, tales como acuerdo / desacuerdo, aceptar o rechazar, etc.).

4.3.Marco Referencial

4.3.1. Cantón Atahualpa

Fue creado el 25 de abril de 1984, el cantón Atahualpa se encuentra ubicado en la cordillera de Chillacocha, en las estribaciones de la Cordillera Oriental perteneciente a la provincia de El Oro, al sur de la República del Ecuador; en la Zona Geográfica 17 Sur y entre las siguientes coordenadas planas (Universal Transversal de Mercator): Norte: 9617000 m – 9596900 m; Sur: 655170 m - 629230 m. La superficie territorial del cantón Atahualpa es de 303,77 Km2 de extensión. Recibe su nombre en honor al último inca, Atahualpa (Gobierno Autónomo Descentralizado del Canton Atahualpa, 2020).

4.3.1.1. Población.

Según el INEC 2010 la poblacion es de 5833 habitantes y la proyección para el 2020 es de 6436 habitantes.

4.3.1.2. Límites.

Tabla 2: *Límites del cantón Atahualpa*

Norte	**Cantones de Pasaje y Chilla**
Sur	Cantón Piñas
Este	Cantón Zaruma
Oeste	Cantón Santa Rosa

Fuente: *PDOT del cantón Atahualpa 2019-2023*
Elaborado: *Yesenia Benitez*

4.3.1.3.Parroquias Que Lo Conforman.

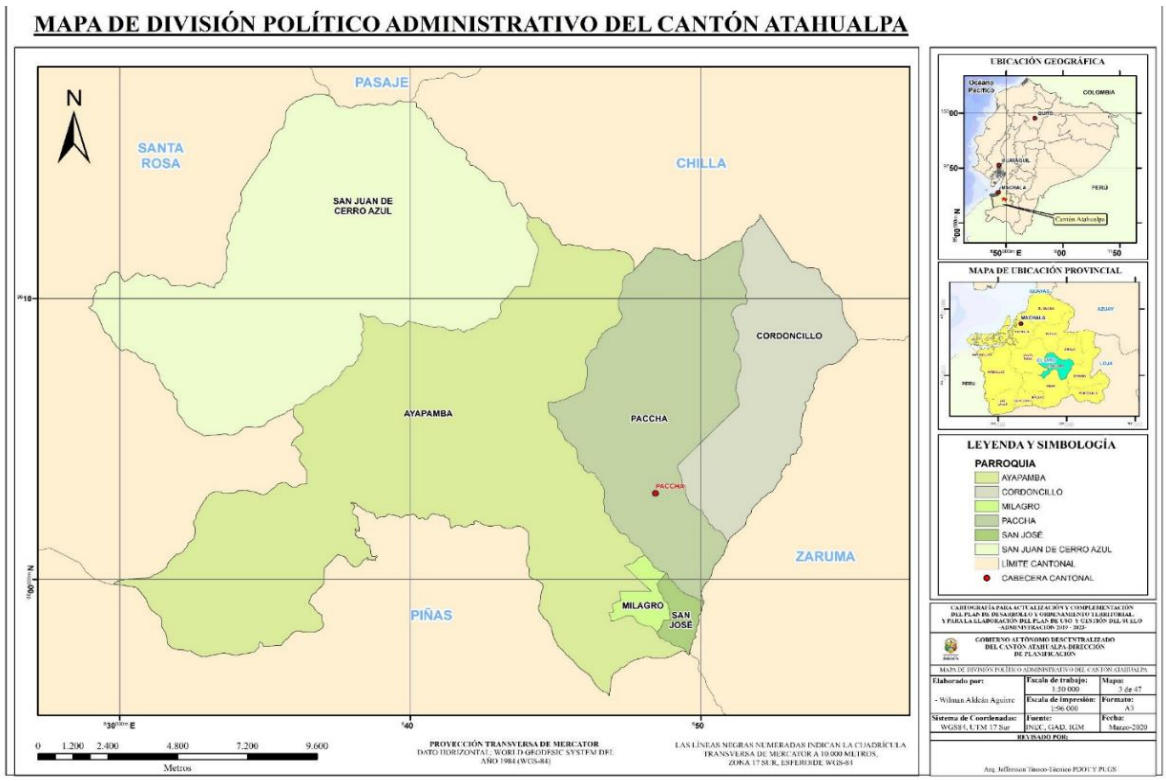
Tabla 3: *Parroquias del Cantón Atahualpa*

Parroquia Urbana	Parroquias Rurales
	Ayapamba
	San José
Paccha	Milagro
	Cordoncillo
	San Juan de Cerro Azul

Fuente: *PDOT del Cantón Atahualpa 2019-2023*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

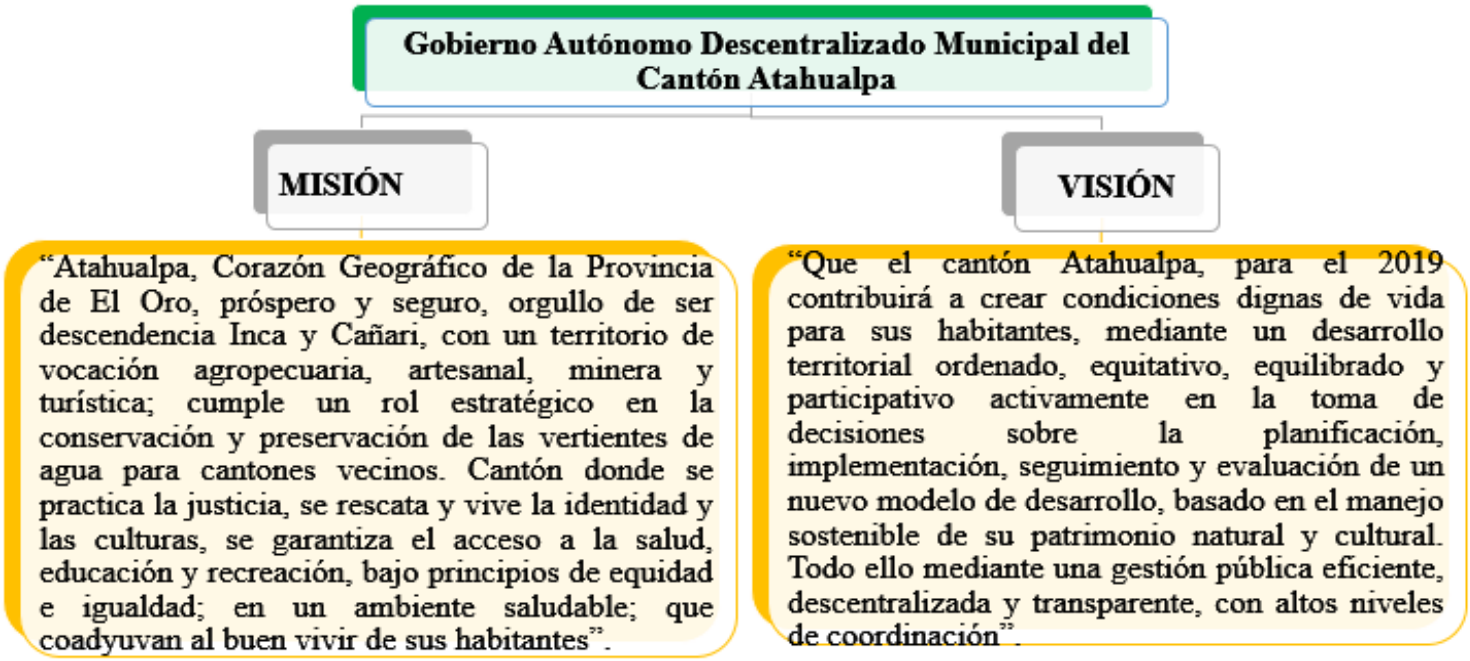
4.3.1.4. El Mapa Del Cantón Atahualpa, En Donde Se Encuentra Ubicado El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

Figura 10. *Mapa del Cantón Atahualpa*



Fuente/ Elaborado: *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Atahualpa 2019-*2023.

Figura 11: *Misión y Visión del GAD Cantón Atahualpa*



Fuente: *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Atahualpa 2014-2019*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

4.3.1.5. Personal.

Es importante para una institución el talento humano, ya que son los pilares que sustentan las funciones y objetivos de la organización.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Atahualpa cuenta con un total de 46 servidores distribuidos en las diferentes áreas administrativas:

Tabla 4: *Clasificación del personal del GAD del Cantón Atahualpa*

Número	Personal	Normativa	Total
1	Área social	LOSEP	11
2	Unidad de transito	LOSEP	3
3	Secretaria	LOSEP	1
4	Bodega	Código del trabajo	2
5	Obras Pública	LOSEP	8

6	Tesorería	LOSEP y Código del trabajo	2
7	Avalúos y Catastro	Código del trabajo	1
8	Unidad de Compras públicas	LOSEP	1
9	Departamento financiero	LOSEP	3
10	Procurador sindico	LOSEP	2
11	Registro de la propiedad	LOSEP	2
12	Seguridad y salud ocupacional	LOSEP	1
13	Comunicación social	LOSEP	1
14	Coordinación general	LOSEP	1
15	Unidad de Gestión Ambiental y Producción	LOSEP	1
16	Departamento deportivo	LOSEP	1
17	Unidad de planificación	LOSEP	2
18	Gestión de asesoría Técnica de Administración de Camal	Código del trabajo	2
19	Talento Humano	LOSEP	1
TOTAL			46

Fuente: *Departamento de Talento Humano del GAD Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

5. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente tesis se utilizó diferentes materiales, métodos y técnicas que se detalla a continuación:

5.1. Materiales

Los materiales utilizados para la investigación fueron:

5.1.1. Bibliográficos

- Libros digitales
- Tesis relacionadas al tema de estudio
- Artículos científicos relacionadas al tema de estudio
- Ley (Constitución del Ecuador, LOSEP, COOTAD, Norma técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Sector Público)
- Informes, etc.;

5.1.2. Equipos de computación

- Internet
- Pendrive
- Impresora,
- Computadora de escritorio, etc.;

5.1.3. Suministros de oficina

- Esferos,
- Cuadernos
- Hojas de papel bond, etc.

5.2. Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque mixto es decir cualitativa y cuantitativa ya que se recolecto y analizo la información, con un diseño no experimental descriptivo que permitió analizar la información y llegar a conocer situaciones reales sobre el clima

laboral en el que se desenvuelven los servidores del GAD Municipal del Cantón Atahualpa.

5.3. Métodos

Los métodos empleados para la presente investigación fueron:

5.3.1. Método Deductivo

Con la aplicación de este método se logró obtener información general sobre el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, seguido de la contribución de un marco teórico que ayudó a fundamentar los conocimientos de la presente investigación, así mismo este método estuvo presente en la construcción de la problemática y en la recolección de datos dado a través de las encuestas, lo cual permitió la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

5.3.2. Método Sintético

Este método me ayudó para crear las respectivas tablas y figuras de los resultados obtenidos, avaladas por las técnicas aplicadas concerniente a los factores que influyen en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa.

5.3.3. Método Analítico

Me permitió analizar, interpretar y comprender la realidad y la problemática del GAD del Cantón Atahualpa, desde una perspectiva cuantitativa del clima laboral, es por ello que con toda la información obtenida se logró enfocar en el cumplimiento de los objetivos a través de los resultados, este método también me ayudó a identificar los factores negativos para proponer el plan de mejoras y así dar cumplimiento al segundo objetivo, así mismo me ayudó a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones en el tema de investigación.

5.4. Técnicas

Las técnicas empleadas para esta investigación fueron: encuesta y entrevista, a través de las mismas se recolecto la información primaria para conocer la percepción de los servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa acerca del clima laboral.

5.4.1. Encuesta

Esta técnica se aplicó a los servidores públicos que laboran en la institución del GAD Municipal del Cantón Atahualpa con la finalidad de identificar los factores que influyen en el clima laboral, es por ello que se elaboró un cuestionario de 45 ítems, dividido en los 5 factores (modelo de Pedraza), los cuales su respuesta se sustenta en una valoración mediante la escala de Likert que va del 1 al 4, la información recopilada mediante esta técnica fue cuantitativa, la misma que fue aplicada a 45 servidores públicos que laboran en dicha institución. (Anexo Nro. 11)

5.4.2. Entrevista

La entrevista únicamente se aplicó de manera directa al jefe de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, a través de un cuestionario que contenía 8 preguntas de tipo abiertas, con la finalidad de contrastar la información obtenida en las encuestas. (Anexo Nro. 12)

5.4.3. Población

La población de estudio fueron 46 servidores públicos que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, con una distribución dada de la siguiente manera:

Tabla 5: *Clasificación del personal del GAD del Cantón Atahualpa*

Número	Personal	Total
1	Área social	11
2	Unidad de transito	3
3	Secretaria	1
4	Bodega	2
5	Obras Pública	8

6	Tesorería	2
7	Avalúos y Catastro	1
8	Unidad de Compras públicas	1
9	Departamento financiero	3
10	Procurador sindico	2
11	Registro de la propiedad	2
12	Seguridad y salud ocupacional	1
13	Comunicación social	1
14	Coordinación general	1
15	Unidad de Gestión Ambiental y Producción	1
16	Departamento deportivo	1
17	Unidad de planificación	2
18	Talento Humano	1
19	Gestión de asesoría Técnica de Administración de Camal	2
TOTAL		46

Fuente: *Departamento de Talento Humano del GAD Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

5.5.Metodología

5.5.1. Escala de Likert

La escala de Likert sirve para medir opinión, frecuencia, conocimiento, satisfacción, etc. En la siguiente tabla, se muestra las utilizadas en esta investigación:

Tabla 6: *Escala de Likert*

Escala de Likert	**De opinión**	Inadecuada, poco adecuada, adecuada, muy adecuada.
		Mala, regular, buena, Muy buena
	De frecuencia	Nunca,, A veces, Casi siempre, Siempre
	De conocimiento	No conoce, conoce poco, conoce mucho, en su totalidad
	De satisfacción	Nunca,, A veces, Casi siempre, Siempre

Elaboración: *Yesenia Benítez*

Con el objetivo de medir el clima laboral que posee la institución pública objeto de investigación, se utilizó para este estudio una de las herramientas más conocidas que es la Escala de Likert, el cual consta de 45 ítems conformados por puntos de aceptación o rechazo que poseen directa relación con el clima laboral, con una valoración que va del 1 al 4 permitiendo de esta forma medir la percepción que tienen los servidores administrativos de la institución.

Por sugerencia de expertos en el tema, se procedió a realizar una modificación en la Escala de Likert del cuestionario. Es por ello que se realizó así una escala un poco más objetiva y concreta, en la cual se eliminó la opción “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” para evitar que los evaluados por comodidad o falta de decisión elijan dicha opción, esto apoyara e influirá en el planteamiento de alternativas de solución relacionadas con el clima laboral del GAD Municipal del Cantón Atahualpa.

Una vez obtenidos los resultados con la escala de Likert se los interpretará, para ello se utilizará la siguiente tabla:

Tabla 7: *Significado de la Escala de Likert para interpretar los resultados.*

Nivel de Likert	Significado	Rango del porcentaje
1	Inadecuado	0-25
2	Poco adecuado	25-50
3	Adecuado	50-75
4	Muy adecuado	75-100

Elaboración: *Yesenia Benítez*

6. RESULTADOS

La presente investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, en esta investigación obtuvimos los siguientes resultados de acuerdo a los cinco factores planteados por Pedraza, esta investigación permite conocer la percepción de cada uno de los servidores sobre el clima laboral.

Es importante tener en cuenta algunos datos generales de los servidores públicos por ejemplo la edad, sexo de los servidores que laboran con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa.

Tabla 8: *Género*

Sexo	Personas encuestadas	%
Femenino	24	53%
Masculino	21	47%
TOTAL	45	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa.*
Elaborado por: *Yesenia Benítez*

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa se destaca la equidad de género dentro de la entidad, lo cual se considera enriquecedor para que exista un clima laboral apto para el desarrollo de las actividades.

Tabla 9: *Edad*

Edad	Personas encuestadas	%
22	1	2%
24	2	4%
26	1	2%
27	3	7%
28	2	4%
29	3	7%
30	1	2%
31	1	2%
32	5	11%

33	2	4%
34	2	4%
35	4	9%
36	1	2%
37	1	2%
38	1	2%
39	1	2%
41	1	2%
43	2	4%
49	1	2%
51	2	4%
52	1	2%
53	1	2%
55	1	2%
56	1	2%
59	2	4%
61	1	2%
62	1	2%
TOTAL	45	

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa.*
Elaborado por: *Yesenia Benítez*

El 11% de los servidores públicos que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, tiene la edad de 32 años, seguido de un 9% la edad de 35 años, y el 7% son personas con edades de 27 y 29 años de edad que laboran dentro de las instalaciones de la institución.

Objetivo 1: *Identificar los factores que influyen en el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020.*

Cada factor está integrado por algunas variables que son parte del clima laboral en una institución. Los factores a examinar en el GAD Municipal del Cantón Atahualpa son: ***Factores del ambiente físico***, con sus variables las condiciones físicas y las herramientas, equipo e insumos; ***Factores estructurales***, con sus variables , estructura formal, personal y estilo de dirección; ***Factores del ambiente social***, con sus variables

compañerismo y conflictos; ***Factores personales***, con sus variables capacidad y motivación; y, ***Factores propios del comportamiento organizacional***, con sus variables de satisfacción y estrés.

A través de la aplicación de encuestas en el GAD Municipal del Cantón Atahualpa, se identificó lo siguiente:

6.1.Factores Físicos Que Caracterizan El Clima Laboral De Los Servidores Públicos Del GAD Municipal Del Cantón Atahualpa

Tabla 10: *Condiciones y herramientas de los factores físicos*

N°	Descripción	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Total
1	la luz es	2%	27%	49%	22%	100%
2	La ventilación es	4%	22%	62%	11%	100%
3	La temperatura es	2%	13%	62%	22%	100%
4	El Ruido es	2%	18%	51%	29%	100%
5	La limpieza y mantenimiento es	4%	16%	53%	27%	100%
6	El espacio físico en el que trabaja es	2%	20%	60%	18%	100%
7	Las instalaciones del edificio (edificación, inst hidráulicas, inst eléctricas) son	0%	27%	49%	24%	100%
8	Los Muebles de oficina son	2%	20%	56%	22%	100%
9	Los Equipos de computación son	7%	40%	47%	7%	100%
10	El Servicio de internet es	7%	42%	44%	7%	100%
11	Los suministros de oficina que ofrece el GADM para el cumplimiento de sus labores son	2%	13%	69%	16%	100%
	PROMEDIO	3%	23,4%	54,7%	18.6%	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa.*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas en relación a las condiciones físicas con las que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, expuestos en la tabla 10; a continuación, se presenta: Los servidores manifiestan que los suministros de oficina son adecuados, ya que el GAD les ofrece los recursos suficientes para desarrollar sus actividades diarias. Además, la institución cuenta con una estructura moderna, ventilación, temperatura, luz, limpieza y mantenimiento, espacio físico y los muebles de oficina son adecuados permitiendo así realizar el trabajo de manera óptima, información que coincide con la opinión del entrevistado. Sin embargo, dentro de los factores físicos en el sub-factor herramientas, equipo e insumos el servicio de internet y los equipos de computación un cierto porcentaje de los servidores manifiestan que están poco adecuados, por lo cual no pueden desarrollar sus actividades de la mejor manera posible ya que los equipos de computación son un poco obsoletos y el servicio es de baja calidad.

6.2.Factores Estructurales Que Caracterizan El Clima Laboral De Los Servidores Públicos Del GAD Municipal Del Cantón Atahualpa

Tabla 11: *Nivel de conocimiento de la estructura formal del GAD*

N°	Descripción	No conoce	Conoce Poco	Conoce Mucho	En su totalidad	Total
1	El Organigrama Estructural de la institución	4%	58%	22%	16%	100%
2	Manual de funciones de la institución	9%	58%	18%	16%	100%
3	La misión, visión, objetivos, valores de la institución	11%	38%	24%	27%	100%
4	Normas, reglamentos y códigos del GADM	9%	42%	27%	22%	100%
PROMEDIO		8%	49%	23%	20%	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

En esta tabla como se puede observar los servidores encuestados conocen poco de la estructura formal del GAD como es el organigrama, manual de funciones, misión, visión, normas y reglamentos de la institución debido a que por parte de las autoridades encargadas no existe el compromiso de hacer conocer acerca de estos temas, además ellos consideran que la estructura organizativa de una institución es fundamental para que todos los servidores entiendan cómo funciona la institución.

Tabla 12: *Percepción del factor estructura formal del GAD*

N°	Descripción	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Total
1	Con respecto a la cantidad de trabajo, el número de personas que labora en su departamento es	4%	24%	42%	29%	100%
2	Considera Ud. Que el organigrama de la institución es	0%	29%	60%	11%	100%
3	Considera Ud. Que las políticas de personal son	0%	27%	58%	16%	100%
4	En su departamento la división de trabajo es	4%	18%	49%	29%	100%
	PROMEDIO	2%	24%	52%	21%	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

En lo referente a la percepción de la estructura formal del GAD los servidores tienen una adecuada percepción referente al organigrama consideran que es fundamental ya que muestra como está conformada internamente la institución la jerarquía, los rangos de los empleados y departamentos que lo conforman, además de agilizar los procesos y de reducir barreras entre la institución y la ciudadanía.

Así mismo manifiestan los encuestados que las políticas de personal son adecuadas porque ellos saben cuáles son sus derechos y obligaciones dentro de la institución.

Referente a la división de trabajo los servidores encuestados consideran que es (adecuada + muy adecuada) porque existe una apropiada segmentación de las diferentes tareas o actividades a los servidores para que no exista sobre carga de funciones.

Tabla 13: *Estilo de dirección*

N°	Estilo De Dirección	%
1	Estilo Autocrático: El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados.	7%
2	Estilo Burocrático: La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.	4%
3	Estilo democrático: El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones.	42%
4	Estilo Institucional: El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.	44%
5	Estilo Laissez faire: El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados	2%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

En relación al tercer sub-factor estructural, el estilo de dirección que consideran los servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa es un estilo institucional, es decir que ellos se adaptan a la situación de trabajo, existe una buena comunicación, confianza y además se fomenta la participación de los servidores, así mismo manifiestan que existe una recompensa por los trabajos que ellos realizan; sin embargo, existe un porcentaje representativo que cree que tiene un estilo democrático porque sienten que existe una libertad para participar en la toma de decisiones.

6.3.Factores Interpersonales Que Caracterizan El Clima Laboral De Los Servidores Públicos Del GAD Municipal Del Cantón Atahualpa

Tabla 14*: Relación jefes y Compañerismo*

N°	Descripción	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Total
1	La relación con sus compañeros es	0%	4%	40%	56%	100%
2	La comunicación con sus compañeros es	0%	11%	38%	51%	100%
3	La integración de sus compañeros para trabajar en equipo es	0%	4%	56%	40%	100%
4	El compañerismo dentro de la institución es	7%	38%	38%	18%	100%
5	La relación con su jefe inmediato es	0%	7%	44%	49%	100%
6	La comunicación con su jefe inmediato es	0%	7%	47%	47%	100%
7	La preocupación de su jefe porque entienda sus actividades es	0%	9%	44%	47%	100%
PROMEDIO		1%	11%	44%	44%	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

Los servidores mencionan que es muy buena la relación con sus compañeros, la comunicación, trabajo en equipo, las relaciones con sus jefes y además el jefe se preocupa que se entiendan las actividades a desarrollar; pero un porcentaje de servidores consideran que es regular y buena el compañerismo que existe en la institución, es por ello que a veces provoca que las actividades a desarrollar no se lleguen a cumplir con el propósito que se esperaba.

Tabla 15: *Conflicto*

N°	Descripción	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Existe conflictos entre los diferentes departamentos	22%	27%	42%	9%	100%
2	Existe conflictos con su jefe inmediato	64%	22%	11%	2%	100%
3	Hay conflictos entre compañeros	29%	36%	31%	4%	100%
4	Trabaja solo para evitar conflictos	76%	9%	9%	7%	100%
PROMEDIO		48%	23%	23%	6%	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

En relación al conflicto, los encuestados manifiestan que casi siempre existe conflicto entre departamentos, debido a que a veces la información es interpretada de manera errónea.

Sin embargo, los servidores indican que nunca han tenido conflictos con sus jefes, porque existe respeto, comunicación, confianza y saben las responsabilidades que cada uno tiene en la institución.

Los encuestados del GAD mencionan que a veces se dan los conflictos entre compañeros, pero ellos nunca interfieren en los conflictos, ya que mencionan que ellos van a trabajar y no a interferir en situaciones ajenas a su interés, considerando además que debe haber respeto mutuo entre compañeros, aunque haya rivalidades o enemistades.

En cuanto a la variable trabaja solo para evitar conflictos los servidores indican que nunca lo hacen porque muy aparte de sus diferencias ellos deben cumplir con sus funciones encargadas.

6.4.Factores Personales Que Caracterizan El Clima Laboral De Los Servidores Públicos Del GAD Municipal Del Cantón Atahualpa

Tabla 16: *Capacidad profesional*

N°	Descripción	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Puede manejar adecuadamente su carga de trabajo	0%	0%	11%	89%	100%
2	Se siente capaz de resolver cualquier tarea que se le asigne	0%	0%	4%	96%	100%
3	Puede resolver problemas en su trabajo	0%	0%	9%	91%	100%
4	En su puesto de trabajo pone en práctica sus habilidades	0%	2%	9%	89%	100%
5	Supera las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño	0%	2%	20%	78%	100%
PROMEDIO		0%	1%	11%	88%	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

En cuanto a este sub-factor los servidores manifiestan que siempre y casi siempre su capacidad profesional está acorde a las tareas asignadas, porque afirman que se han preparado en la universidad o a través de tecnologías y además actualizan sus conocimientos de forma permanentemente de acuerdo a las actividades que desempeñan.

Tabla 17: *Motivación*

N°	Descripción	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Se encuentra motivado para realizar sus labores	0%	0%	20%	80%	100%
2	Sus jefes se muestran interesados por el trabajo que realiza	0%	9%	16%	76%	100%
3	Se esfuerza mucho para desarrollar eficientemente su trabajo	0%	0%	2%	98%	100%
PROMEDIO		0%	3%	13%	84%	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

En relación a la motivación, un gran porcentaje manifiestan que siempre se encuentran motivados para realizar sus labores, porque ellos sienten que se reconocen sus logros, les permiten participar y aportar con ideas para que la institución pueda mejorar, de esta forma el servidor se sentirá esencial e importante en sus labores dentro del GAD.

6.5.Factores Propios Del Comportamiento Organizacional Que Caracterizan El Clima Laboral De Los Servidores Públicos Del GAD Municipal Del Cantón Atahualpa

Tabla 18: *Satisfacción laboral*

N°	Descripción	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Se siente satisfecho con el sueldo	4%	18%	44%	33%	100%
2	Se siente satisfecho con el tipo de trabajo que realiza	0%	0%	9%	91%	100%
3	Se siente satisfecho con sus compañeros	0%	0%	31%	69%	100%
4	Se siente satisfecho con sus jefes y superiores	0%	4%	16%	80%	100%
	PROMEDIO	1%	6%	25%	68%	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

En cuanto a las determinantes de la satisfacción laboral, manifiestan los servidores del GAD que casi siempre y siempre se sienten satisfechos con el (sueldo, el tipo de trabajo que realiza, con sus compañeros de trabajo y con sus jefes) ellos sienten estar motivados, contentos y dichosos con su trabajo, lo cual se ve reflejado en su desempeño laboral.

Tabla 19: *Estrés Laboral*

N°	Descripción	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	El ambiente de trabajo le produce estrés	31%	16%	44%	9%	100%
2	Cuando se le asigna un trabajo bajo presión se estresa fácilmente	27%	16%	42%	16%	100%
	PROMEDIO	29%	16%	43%	12%	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

En cuanto al estrés, los encuestados afirma que la mayor parte del tiempo pasan estresados, debido a que en algunos casos tienen sobrecarga de trabajo, o se les asignan más funciones de las que ya tienen o cuando hay cierre de periodos, sin embargo, hay un porcentaje considerado que nunca se estresan ya que toda función la tienen bajo control, a tiempo y cumplen sus trabajos con actitud positiva.

Se puede evidenciar que dentro del factor físico del GAD, la variable que influye de forma positiva con un 69% son los suministros de oficina que les brinda la institución, ya que los servidores manifiestan que pueden desarrollar sus actividades de mejor forma debido a que cuentan con los suministros suficientes para desarrollar eficiente sus labores diarias, mientras que la variable que no permite tener un buen clima laboral que debería mejorar es el servicio de internet con un 42%, ya que los servidores consideran q es poco adecuado por el motivo que no les permite desempeñar sus actividades, el cual hace que sus labores en algunos casos se retrasen y sea ineficiente su desempeño; en lo que se refiere al factor estructural, la variable que tiene un alto porcentaje y que ayuda al buen clima laboral con un 60% es acerca de la percepción que tienen los servidores públicos del organigrama de la institución, el cual les parece que esta adecuado, y la variable que

no permite tener un buen clima dentro de este factor es el nivel de conocimiento de la estructura formal de la institución como es el (misión, visión, organigrama y el manual de funciones) que tiene un porcentaje del 49% debido a que los servidores conocen poco acerca del tema lo cual hace que no se aligeren los procesos. Referente al estilo de dirección el 45% de los servidores encuestados consideran que la institución tiene un estilo de dirección institucional es decir que el directivo se adapta a la situación de trabajo, es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

En cuanto al factor interpersonal la variable que influye al buen clima laboral, es la variable acerca que nunca trabajan solos para evitar conflicto con un 76%, ya que los servidores manifiestan que existe una buena comunicación y relación con sus compañeros y la variable que tiene un bajo porcentaje y que debería mejorar es referente a conflictos entre departamentos.

En los factores personales la variable que aporta al buen clima laboral con un 98% es la variable que los servidores se esfuerzan mucho para desarrollar eficientemente su trabajo; y en lo que respecta al factor propios del comportamiento organizacional la variable que aportan en este factor favorablemente con un 91% es la satisfacción que tienen los servidores con el tipo de trabajo que realizan ya que manifiestan estar siempre satisfechos con las funciones que les han designado en la institución, sin embargo el aspecto a mejorar en este factor es sobre el ambiente de trabajo les produce estrés.

Tabla 20: *Promedio General de los Factores que determinan el clima laboral*

Descripción	Promedio	Porcentaje
Factores físicos	3,9	78%
Factores estructurales	2,7	54%
Factores interpersonales o de ambiente social	2,8	56%
Factores Personales	3,9	77%
Factores propios del comportamiento organizacional	3,2	64%
PROMEDIO GENERAL	3,3	66%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

De los factores analizados anteriormente, se puede establecer que con un mayor porcentaje de satisfacción están los factores físicos con un promedio de 3,9 sobre 4 equivalente al 78%; seguido de los factores personales con un 3,9 sobre 4 que equivale al 77%. En cuanto a los factores propios del comportamiento organizacional con un promedio de 3,2 sobre 4 esto equivale al 64%, y los factores con un menor porcentaje son los factores interpersonales con un promedio de 2,8 sobre 4 que equivale al 56%; y los factores estructurales con un promedio de 2,7 sobre 4 equivalente al 54%. Dando así un promedio general de los factores de 3,3 sobre 4 puntos, lo que equivale al 66 % que está ubicado en el rango del porcentaje de la escala de Likert, para interpretar resultados con un significado adecuado como se explica en la Tabla 7.

Objetivo 2: *Proponer un plan de mejoras del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020*

El presente plan de mejoras se sustenta en los resultados obtenidos de la encuestas y entrevista aplicada, referente a los 5 factores del clima laboral de acuerdo al modelo de Pedraza (citado en De la Rosa , 2018).

6.6 Propuesta Del Plan De Mejoras

Como se manifestó al inicio de esta investigación, uno de los objetivos fue el planteamiento de un plan de mejoras del clima laboral para el GAD Municipal del Cantón Atahualpa, para ello se realizó primeramente el diagnóstico del clima laboral con el objetivo de detectar las debilidades, fortalezas en el entorno que se desenvuelvan y con ello buscar mecanismos y estrategias que permitan lograr un cambio y mayor satisfacción. En lo cual se realizó las siguientes acciones:

- Reunión con el jefe de talento Humano con la intención de retroalimentar la información obtenida de las encuestas
- Encuesta dirigida a los servidores del GAD Municipal del Cantón Atahualpa

Una vez que se recabo la información referente a los 5 factores de clima laboral, se obtuvo como resultado que el nivel del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa es adecuado. Sin embargo, existen factores, expuestos en la tabla 20, sobre las que es necesario aplicar un plan de mejoras, ya que presentaron ciertos niveles de inconformidad en comparación al resto de los factores. En los que destacan: factores estructurales, los interpersonales y los factores propios del comportamiento organizacional.

En este sentido, se propuso estrategias que permitirán trabajar en estos factores y en consecuencia esto incidirá de manera integral en continuar con un clima laboral muy adecuado, que llegue a niveles superiores de calificación fortaleciendo todas las dimensiones.

La finalidad del presente plan es mejorar el clima laboral de la institución, además de alcanzar un cambio positivo en la percepción de los servidores administrativos de la institución, lo que esperó se refleje en una relación laboral más favorable y agradable entre todo el personal de la institución.

A continuación, se detalla el análisis FODA de los factores del clima laboral:

6.6.1. Análisis FODA De Los Factores Del Clima Laboral

Tabla 21: *Matriz FODA*

Fortalezas-F	Oportunidades-O	Debilidades- D	Amenazas-A
• Suministros de Oficina para cada departamento del GAD. • Nivel de ventilación, temperatura y ruido en las oficinas que laboran los servidores públicos. Espacio fisco donde laboran los servidores del GAD • Instalaciones eléctricas. • Percepción del Organigrama de la institución. • Buena comunicación de servidores con sus jefes superiores. • Eficiencia en el trabajo de cada servidor del GAD. • Capacidad de resolver con éxito las tareas encomendadas.		• Equipos obsoletos de cómputo. • Desconocimiento de la información filosófica de la institución (misión, visión, objetivos y valores). • Deficiencia de conocimientos del manual de funciones de la institución. • Falta de conocimientos de las normas, reglamentos del GAD. • Compañerismo dentro de la institución. • Conflictos entre departamentos de la institución. • Dificultad para cumplir con la asignación de un trabajo bajo presión.	• Deficiencia en la dotación del servicio de internet.

• Motivación constante por parte del jefe a sus servidores. • Cumplimiento de expectativas laborales supervisadas por el jefe superior. • Satisfacción laboral positiva de los servidores del GAD. • Satisfacción salarial para cada puesto de la institución. • Predisposición activa para el trabajo en equipo dentro del GAD.	• El ambiente de trabajo le produce estrés.

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

6.6.2. Matriz De Estrategias

Tabla 22*: Matriz Estrategias*

Estrategias FO
• Crear ambiente y condiciones de trabajo favorables para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral. • Crear reuniones jefe-servidor periódicamente, con el fin de mostrar interés por las aspiraciones del empleado. • Mantener los niveles de motivación, satisfacción de los servidores públicos del GAD. • Capacitar al personal mediante talleres, charlas, cursos y seminarios, a manera de ampliar sus conocimientos en relación al trabajo o labor que desempeña en la institución. • Continuar fomentando el trabajo en equipo en la institución mediante charlas y talleres.
Estrategia DO
• Realizar un diagnóstico de la situación actual de los equipos de cómputo de la institución. • Realizar una capacitación de inducción a los servidores de la institución y los nuevos integrantes acerca de la filosofía de la institución (misión, visión, objetivos y valores). • Capacitación del manual de funciones a los servidores públicos del GAD • Socializar a los servidores públicos a través del correo institucional las normas, reglamentos de la institución. • Realizar actividades de carácter social para fortalecer la comunicación y lograr una convivencia armónica entre los diferentes departamentos del GAD. • Desarrollar un programa de promoción de la salud y de prevención sobre el estrés laboral a los servidores del GAD.
Estrategias FA
• Contratar un nuevo proveedor de servicio de internet para el cumplimiento de sus funciones.
Estrategias DA

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

6.6.3. Objetivos Del Plan De Mejoras

6.6.3.1.Objetivo General.

- Diseñar un plan que contribuya al mejoramiento del clima laboral de los factores estructurales, interpersonales y propios del comportamiento organizacional del GAD Municipal del Cantón Atahualpa.

6.6.3.2.Objetivos Específicos.

- Elaborar un curso de capacitación para dar a conocer la filosofía de la institución a los servidores públicos y a los nuevos servidores que se incorporen a la institución.
- Indicar a través de los correos institucionales de los servidores públicos del GAD el manual de funciones, normas y reglamentos de la institución.
- Promover una mejor relación interpersonal a través de actividades de carácter social entre los diferentes departamentos del GAD.
- Prevenir la Salud Ocupacional de los servidores públicos del GAD.

6.6.4. Factor A Mejorar: Factores Estructurales

6.6.4.1.Objetivo.

- Elaborar un curso de capacitación para dar a conocer la filosofía de la institución (misión, visión, objetivos y valores) a los servidores públicos y a los nuevos servidores que se incorporen a la institución.
    - Indicar a través de los correos institucionales de los servidores públicos del GAD el manual de funciones, normas y reglamentos de la institución.

6.6.4.2.Estrategias.

- Realizar una capacitación de inducción a los servidores de la institución y los nuevos integrantes acerca de la filosofía de la institución (misión, visión, objetivos y valores).
- Socializar a los servidores públicos a través de los correos institucionales el manual de funciones, normas y reglamentos de la institución.

6.6.4.3.Actividades.

- El curso de inducción que se realizara es acerca de la filosofía de la institución (misión, visión, objetivos y valores) a los servidores públicos y los nuevos ingresos al GAD, la misma que tendrá una duración de 1 hora.
- A través de los correos electrónicos de cada servidor público se enviará la información correspondiente al manual de funciones, normas y reglamentos que tiene la institución.

6.6.4.4.Recursos.

- Presentaciones en PowerPoint
- Proyector
- Servidores públicos
- salón social de la institución
- Computadora
- Correos de los servidores públicos del GAD.

6.6.4.5.Responsables.

- El jefe del Área de Talento Humano será quien imparta la capacitación y el responsable que se lleve a cabo este curso y de enviar la información a los servidores.

6.6.4.6.Tiempo.

- La capacitación será impartida 2 veces en el año, la primera será en el mes de enero y la segunda en julio.
- La información será enviada a los correos electrónicos de los servidores 2 veces en el año, la primera en el mes de enero y la segunda en el mes de agosto.

6.6.4.7.Presupuesto.

Para estas dos actividades no se requiere asignación de recursos financieros.

6.6.5. Factor A Mejorar: Factores Interpersonales

6.6.5.1.Objetivo.

- Promover una mejor relación interpersonal a través de actividades de carácter social entre los diferentes departamentos del GAD.

6.6.5.2.Estrategia.

- Realizar actividades de carácter social para fortalecer la comunicación y lograr una convivencia armónica entre los diferentes departamentos del GAD.

6.6.5.3.Actividades.

- Realización de jornadas deportivas en las disciplinas de básquet, fútbol las actividades deportivas se realizarán en el coliseo de la institución.
- Intercambio de presentes por fecha navideña entre todos los servidores públicos de la institución.

6.6.5.4.Recursos.

- Coliseo
- Uniformes deportivos.
- servidores públicos
- implementos y accesorios deportivos.

6.6.5.5.Responsables.

- Los responsables para la primera actividad será el comité de deportes y los jefes de los diferentes departamentos.
- Para la segunda actividad el responsable será el comité de asuntos sociales.

6.6.5.6.Tiempo.

- La primera actividad se la realizará 1 vez al año en el mes de agosto, la cual tendrá una duración de 2 semana.
- La segunda actividad se la realizara 1 vez al año en el mes de diciembre.

6.6.5.7.Presupuesto.

- La primera actividad tendrá un presupuesto de $ 920 (46 servidores por $20 para la compra del uniforme).

- La segunda actividad depende de cada servidor para la compra del regalo.

6.6.6. Factor A Mejorar: Factores Propios Del Comportamiento Organizacional

6.6.6.1.Objetivo.

- Prevenir la Salud Ocupacional de los servidores públicos del GAD.

6.6.6.2.Estrategia.

- Desarrollar un taller de prevención sobre el estrés laboral a los servidores del GAD.

6.6.6.3.Actividades.

- La primera actividad referente a las pausas activas se realizará ejercicios de relajamiento por ejemplo (respiración, movimientos, estiramientos). También se desarrollará ejercicios físicos como movimientos rectilíneos y circulares para activar la circulación cerebral.

- La segunda actividad sobre el taller de prevención del estrés laboral tendrá tres sesiones que estará distribuido de la siguiente manera:

  - ✓ **Primera sesión**: Se da a conocer en que consiste el estrés laboral.

    A cada participante se le dará una hoja de papel boom y un lápiz para que escriban en una palabra lo que es el estrés laboral, luego se les pedirá que comenten en voz alta la palabra que escribieron.

    Luego se proyecta un video introductorio del internet llamado receta del estrés dirigido por Edgar Punset, esta sesión tendrá una duración de 1 hora, el taller será dictado por un especialista en el tema.

- ✓ **Segunda sección:** Identificar emociones y modificar nuestros pensamientos negativos.

  En esta sesión se da a conocer que son las emociones y para qué sirven, identificar que emociones esta desencadenando el estrés laboral en los servidores y entrenar la técnica de reestructuración cognitiva para el manejo de emociones esta sesión durará una 1 hora la misma que será impartida por un especialista en el tema.

- ✓ **Tercera sesión:** Entrenamiento en técnicas de relajación.

  Aplicar la técnica de relajación progresiva de Jacobson (relajar la musculatura), educar a los participantes en manejo de los síntomas físicos y emocionales por medio de técnicas de relajación (yoga, ejercicios de Pranayama). Esta sesión tendrá una duración de 1 hora 30 min será dirigida por un especialista en el tema.

6.6.6.4.Recursos.

- Salón social
- Video
- Computadora
- Proyector
- Colchonetas
- Hojas de papel boom
- Lápices
- Capacitador

- servidores de la institución.

6.6.6.5.Responsables.

- Para las dos actividades los responsables serán el Área de Seguridad y Salud Ocupacional y el jefe de Talento humano.

6.6.6.6.Tiempo.

- Para la primera actividad de las pausas activas se realizará 2 veces a la semana con una duración de 5 a 10 minutos.
- La segunda actividad se realizará 1 vez al año, en el mes de abril cada sesión durará 1 hora.

6.6.6.7.Presupuesto.

- Para la segunda actividad del taller de la prevención del estrés laboral tendrá un valor de $464,50 (46 lápices a 0,25; 1 resma de papel boom a $ 3,00; 1 capacitador $ 450($150 por cada sesiones).

7. DISCUSIÓN

El clima laboral es el resultado de la percepción de los factores físicos, estructurales, interpersonales, personales y propios del comportamiento organizacional; bajo este enfoque subjetivo, el presente trabajo de investigación tuvo como propósito principal elaborar un diagnóstico del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020; por lo que se planteó los siguientes objetivos específicos:

Identificar los factores que influyen en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, se evidencia que las condiciones del **ambiente físico** (luz, ventilación, temperatura, ruido, limpieza y mantenimiento del edificio, espacio físico, muebles de oficina y las instalaciones del edificio) son adecuadas para la realización de sus actividades diarias, lo cual coincide con la investigación De la Rosa (2018), manifiesta que para el desempeño eficiente y eficaz de un buen clima laboral el ambiente físico es transcedental para lograr el éxito de las tareas encomendadas.

Sin embargo existe un 40% de los encuestados que consideran que los equipos de cómputo son poco adecuados para realizar las diferentes tareas asignadas, así mismo un 42% de los servidores encuestados indican que el servicio de internet es poco adecuado ya que al momento de realizar las respectivas tareas es intermitente lo cual genera que sea ineficiente su desempeño laboral.

De acuerdo con el art 23 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), donde se menciona que los servidores públicos tendrán como derecho irrenunciable desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio que garantice su salud, integridad, seguridad

higiene y bienestar" por lo cual es fundamental que las condiciones del ambiente físico sean óptimas y adecuadas ya que las mismas ejercen efectos apreciables en el desempeño y en las actitudes de los empleados.

En lo relacionado con los **factores estructurales**, de la información obtenida se evidencia que los servidores públicos conocen poco sobre el nivel de conocimiento de la estructura formal de la institución como es (organigrama, manual, misión, visión, normas y reglamentos que rigen a la institución. Sin embrago los servidores tienen una adecuada percepción de la estructura formal de la institución. Esto claramente debilita los términos nocivos que los empleados deben tener sobre la institucionalidad de la entidad, y por ende debilita la percepción que se llega a tener del GAD, esto se sustenta en el estudio efectuado por León (2015), que indica que servidores deben poseer conocimientos institucionales para el efectivo cumplimiento de las tareas encomendadas dentro de la institución, lo cual pondera el elemento clave de estudio como lo es el clima laboral.

Además, en la encuesta que se desarrolló a los servidores el GAD tienen un estilo de dirección institucional, es decir que se adaptan a la situación de trabajo, existe una buena comunicación, es tolerante existe la confianza con sus servidores, además procura que se fomente la participación y sabe recompensar el trabajo realizado. (**estilo institucional).** Esto es corroborado con la entrevista al jefe de talento humano que también manifestó que tiene el mismo estilo ya que además de ser jefe es amigo de ellos sin olvidar las responsabilidades que debe cumplir cado uno, ya que considera que la opinión de los servidores es una manera de conseguir mejores estrategias para resolver cualquier cuestión.

En cuanto a los **factores interpersonales (**relación jefe-compañeros y los conflictos) los servidores consideran que son favorables, debido a que pueden contar con su compañero de trabajo cuando éste necesita apoyo, solidaridad, es decir que tienen una

relación amistosa, así mismo con sus jefes tienen una buena relación ya que este se preocupa y está pendiente de cualquier situación que ocurra para ayudar a resolverla, lo cual coincide con el estudio de Arce & Malvas (2014), el cual indica que las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del servidor con sus compañeros, el directivo; es decir, con los demás servidores del medio laboral, cuando el ambiente de trabajo es adecuado, los servidores se sienten cómodos, esto repercute en el servidor como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demás.

Así mismo les resulta fácil resolver algún conflicto que suceda, lo cual es saludable para tener un ambiente sano, agradable y de respeto.

Dentro del **factor personal,** que se refiere a la capacidad profesional y la motivación, esta variable refleja resultados favorables, pues los servidores consideran que son capaces para desempeñar sus tareas, funciones, con responsabilidad y cooperación como lo manifiesta León (2015), la capacidad intelectual y moral es lo primero que debe tener una persona a la hora de desempeñar un trabajo. Además, los servidores del GAD siempre se encuentran motivados para realizar sus labores. En cuanto a la variable motivación, los servidores públicos siempre se encuentran motivados para realizar sus labores, de igual manera siempre sus jefes se muestran interesados por el trabajo que ellos realizan, es por ello que Para Guim & Rodriguez (2018), menciona que la motivación es una herramienta relevante a la hora de aumentar el desempeño de los trabajadores, debido a que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y se sientan positivos y con ánimo de cumplir de manera eficiente y con el agrado de ser mejores y demostrar un gran rendimiento dentro de la institución.

Dentro del factor **propio del comportamiento**, la satisfacción laboral está en un rango de satisfacción porque siempre los servidores se sienten satisfechos con el tipo de

trabajo que realizan, el sueldo, con sus compañeros y jefes. Es por ello que Sarmiento & Sarmiento (2020), indica que la satisfacción laboral se la puede considerar como uno de los principales factores en cuanto a eficiencia y efectividad de las organizaciones, ya que un empleado satisfecho es una persona feliz y un empleado alegre es un individuo lleno de plenitudes.

En la variable estrés los encuestados manifiestan que casi siempre se estresan ya sea por el ambiente de trabajo o por trabajar bajo presión, este es un fenómeno que cada vez está más frecuente en la sociedad, el riesgo del estrés laboral en las organizaciones provoca la disminución de la producción, la falta de cooperación entre compañeros, cambio de puesto de trabajo, el deterioro de las relaciones humanas, la falta de orden y limpieza, etc., lo cual se confirma con el estudio de Naranjo (2015), en el que afirma que el estrés afecta tanto al bienestar físico y psicológico del trabajador y por lo tanto deteriora el clima laboral de la institución.

8. CONCLUSIONES

De los resultados conseguidos en esta investigación, se concluye que el clima laboral en el GAD Municipal del Cantón Atahualpa de forma general es adecuado.

- De los 45 servidores encuestados, los factores del clima laboral que influyen positivamente en el GAD son los factores físicos y los factores personales con un promedio de 3,9 equivalente al 77%. Así también se puede observar los aspectos a mejorar que se encuentra con valores menores, pero esto se puede transformar para logro de una tendencia positiva del clima laboral, estos factores son los estructurales 2,7 equivalente al 54 %, los interpersonales con un promedio de 2,8 equivalente al 56% y los factores propios del comportamiento organizacional con el 3,2 sobre 4 esto equivalente al 64%.

- Se identificaron factores que son susceptibles de mejora en el clima laboral tales como factores estructurales, interpersonales y propios del comportamiento organizacional; por lo cual se elaboró un plan de mejoras enfocado en estos factores cuya finalidad es que estas variables estén en un nivel óptimo y lograr que el clima laboral se encuentre en un nivel de excelencia.

- La propuesta del plan de mejoras fue enfocada en los factores que presentaron valores poco adecuados, con la finalidad de generar un impacto positivo, el plan está estructurado en función de objetivos, estrategias, responsables, tiempo y el presupuesto.

9. RECOMENDACIONES

Una vez realizado el diagnóstico del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, se recomienda a las autoridades de la institución lo siguiente:

- Evaluar periódicamente una vez al año el clima laboral, con el modelo aplicado en esta investigación para conocer el bienestar de los servidores públicos con respecto a la estructura institucional, así mismo para conocer las divergencias que puedan existir.
- Se recomienda fortalecer un programa de inducción al personal de la institución y establecer mejoras para los nuevos ingresos.
- Fomentar actividades deportivas para así fomentar la comunicación, las relaciones entre departamentos.
- Diseño de pausas activas para reducir el estrés laboral en los servidores públicos.
- Analizar el plan de mejoras propuesto en esta investigación, en donde se plantean soluciones viables para mejorar los factores inadecuados y con ello generar un desarrollo a nivel sinérgico de la institución.

10. BIBLIOGRAFIA

Arce, G., & Malvas, Y. (2014). *El Clima Organizacional y las relaciones interpersonalesen la I.E. Manuel González Prada de Huari 2013.* Universidad Católica Sedes Sapientiae, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce_Malvas_tesis_maestr%C3%ADa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arnao, J., & Villegas, A. (2015). *Propuesta del Plan de Mejora del Clima Laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoria de Litwin y Stringer, Chiclayo.* Chiclayo.

Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador.* Montecristi: Registro Oficial .

Asamblea Nacional del Ecuador. (2020,16,junio). *Ley Orgánica del Servicio Público.* Quito: Registro Oficial Suplemento Segundo No. 294. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

Atahualpa, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón. (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2019-2023.*

Bedoya, C. (2017). *Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores de un colegio público de Bogotá.* Tesis , Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá. Obtenido de https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/6881/BedoyaLaguna

CrihstianAlberto2017.pdf;jsessionid=33521EAC9BC1B84A1B1BEBC4CE1315EB?sequence=1

Bordas, M. J. (2016). Gestión Estrategica del Clima Laboral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED.

Brancato, B., & Juri, F. (2011). *"¿Puede influir el Clima Laboral en la Productividad ?".* Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Economicas, Mendoza.

Código Organico Organizacional Territorial Autonomia Descentralización. (2010). Código Organico Organizacional Territorial Autonomia Descentralización. Quito. Recuperado el 2021, de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf

Consejo de Gobierno de Regimen Especial de Galápagos. (2015). *El Estado trabaja por mejorar el clima laboral de las entidades públicas.* Galapagos.

De la Rosa , C. (2018). *Diagnóstico del ambiente laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Felipe de Oña, periodo de estudio 2017.* Universidad Ncional de Loja. Loja: UNL.

GAD del Cantón Atahualpa. (29 de marzo de 2019). *Estructura orgánica funcional [Fotografia].* Obtenido de GAD del Cantón Atahualpa: https://gaddeatahualpa.gob.ec/

García , F., & Benavides , E. (2020). *Clima Organizacional.* Tesis, Universidad Ncional Autonomia de Nicaragua, Managua, Facultad de Ciencias Económicas , Managua. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de https://repositorio.unan.edu.ni/12869/1/23120.pdf

Garcia, M., & Ibarra, L. (2009). *Diagnostico del Clima Laboral del Departamento de Educacion de la Universidad de Guanajuato.* mexico: Universidad de Guanajuato.

García, M. (diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnostico: Una aproximacion conceptual. *Cuadernos de Administración*, 46. Recuperado el 2021, de https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf

Gobierno Autónomo Descentralizado del Canton Atahualpa. (2020). *Plan de Uso y Gestíon del suelo Atahualpa 2020-2032.*

Guim, P., & Rodriguez, A. (Enero de 2018). La importancia de la satisfaccion y clima laboral en las empresas. *Revista Observatorio de la economia Latinoamericana, Ecuador*, 10.

Juárez, S. (2012). Clima organizacional y Satisfacción Laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Socia*, 307.

León , M. (2017). *Clima organizacional para el personal del Hospital Isidro Ayora de Loja, periodo 2015.* Universidad Nacional de Loja , Facultad JurÍdica Social y Administrativa. Loja: Repositorio UNL. Recuperado el 10 de Agosto de 2021, de https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18638/1/Le%C3%B3n%20Loja%2C%20Mary%20Carmen.pdf

Ministerio del Trabajo. (2018). Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del. En R. Clemente. Quito, Ecuador. Recuperado el 14 de Agosto de 2021

Moreno, S., & Perez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *CES Derecho*.

Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf

Naranjo, D. (2015). *"La influencia del estrés laboral en el clima organizacional en la empresa de catering DEL VALLE".* Tesis, Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, Quito. Obtenido de http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7647/1/T-UCE-0007-186i.pdf

Proaño, D., Soler, V., & Pérez , E. (2017). Metodología para elaborar un Plan de Mejora Continua. *3C Empresa*. Obtenido de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

Ramirez , á., & Dominguez , L. (2012). El Clima Organizacional y el Compromiso Institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, 24. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v41n109/2448-7678-ia-41-109-21.pdf

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. (2016). Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Quito, Ecuador. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.4_reg_losep.pdf

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del Clima Organizacional. *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*, 86.

Sarmiento , J., & Sarmiento , M. (Abril de 2020). La Satisfacción Laboral en la Universidad Mtropolitana Sede Machala a traves de la Incidencia de la Comunicacion Organizacional. *Revista Científica Multidisciplinaria de la Universidad Metropolitana de Ecuador, 3*, 148. Obtenido de file:///C:/Users/DELL/Downloads/242-874-1-PB.pdf

Tito, P., & Arauz, A. (2015). El Clima Laboral y la Satisfaccion de los colaboradores del Instituto Nacional Materno Perinatal. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, 43-44.

Trujillo , N. (2014). *"Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en las Oficinas Administrativas de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los ultimos dias en el Ecuador.* Maestria, Universidad Tecnlogica Israel , Quito. Obtenido de http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/973/1/UISRAEL%20-%20EC%20ADME%20-%20378.242%20-%20108.pdf

Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa.* Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima: Vara 3 edicion . Obtenido de https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf

Velásquez Vera, M. L., García Mero, J. M., Rodríguez Pinargote, G. K., & González Bravo, M. M. (2018). Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 252.

11. ANEXOS

Anexo 1: Factores Físicos

Tabla 23: *Factores físicos*

N°	Descripción	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Total
1	la luz es	2%	27%	49%	22%	100%
2	La ventilación es	4%	22%	62%	11%	100%
3	El ambiente de trabajo en cuanto a temperatura es	2%	13%	62%	22%	100%
4	El Ruido es	2%	18%	51%	29%	100%
5	La limpieza y mantenimiento es	4%	16%	53%	27%	100%
6	El espacio físico en el que trabaja es	2%	20%	60%	18%	
7	Las instalaciones del edificio (edificación, inst hidráulicas, inst eléctricas) son	0%	27%	49%	24%	100%
8	Herramienta, equipos e insumos Los Muebles de oficina son	2%	20%	56%	22%	100%
9	Los Equipos de computación son	7%	40%	47%	7%	100%
10	El Servicio de internet es	7%	42%	44%	7%	100%
11	Los suministros de oficina que ofrece el GADM para el cumplimiento de sus labores son	2%	13%	69%	16%	100%
	PROMEDIO	3%	23,4%	54,7%	18.6%	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benitez*

Anexo 2: Factores Estructurales

Tabla 24: *Factores estructurales*

N°	Descripción	No conoce	Conoce Poco	Conoce Mucho	En su totalidad	Total
1	El Organigrama Estructural de la institución	4%	58%	22%	16%	100%
2	Manual de funciones de la institución	9%	58%	18%	16%	100%
3	La misión, visión, objetivos, valores de la institución	11%	38%	24%	27%	100%
4	Normas, reglamentos y códigos del GADM	9%	42%	27%	22%	100%
N°	**Descripción**	**Inadecuado**	**Poco adecuado**	**Adecuado**	**Muy adecuado**	**Total**
1	Con respecto a la cantidad de trabajo, el número de personas que labora en su departamento es	4%	24%	42%	29%	100%
2	Considera Ud. Que el organigrama de la institución es	0%	29%	60%	11%	100%
3	Considera Ud. Que las políticas de personal son	0%	27%	58%	16%	100%
4	En su departamento la división de trabajo es	4%	18%	49%	29%	100%
	PROMEDIO	5,12%	36,75%	37,5	20,75	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Anexo 3: Factores Interpersonales

Tabla 25: *Factores interpersonales*

N°	Relación jefes y Compañerismo	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Total
1	La relación con sus compañeros es	0%	4%	40%	56%	100%
2	La comunicación con sus compañeros es	0%	11%	38%	51%	100%
3	La integración de sus compañeros para trabajar en equipo es	0%	4%	56%	40%	100%
4	El compañerismo dentro de la institución es	7%	38%	38%	18%	100%
5	La relación con su jefe inmediato es	0%	7%	44%	49%	100%
6	La comunicación con su jefe inmediato es	0%	7%	47%	47%	100%
7	La preocupación de su jefe porque entienda sus actividades es	0%	9%	44%	47%	100%
N°	**Conflictos**	**Nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**	**Total**
1	Existe conflictos entre los diferentes departamentos	22%	27%	42%	9%	100%
2	Existe conflictos con su jefe inmediato	64%	22%	11%	2%	100%
3	Hay conflictos entre compañeros	29%	36%	31%	4%	100%
4	Trabaja solo para evitar conflictos	76%	9%	9%	7%	100%
PROMEDIO		18%	15,81%	36,36%	30%	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Anexo 4: Factores Personales

Tabla 26*: Factores personales*

N°	Capacidad profesional	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Puede manejar adecuadamente su carga de trabajo	0%	0%	11%	89%	100%
2	Se siente capaz de resolver cualquier tarea que se le asigne	0%	0%	4%	96%	100%
3	Puede resolver problemas en su trabajo	0%	0%	9%	91%	100%
4	En su puesto de trabajo pone en práctica sus habilidades	0%	2%	9%	89%	100%
5	Supera las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño	0%	2%	20%	78%	100%
N°	**Motivación**					
1	Se encuentra motivado para realizar sus labores	0%	0%	20%	80%	100%
2	Sus jefes se muestran interesados por el trabajo que realiza	0%	9%	16%	76%	100%
3	Se esfuerza mucho para desarrollar eficientemente su trabajo	0%	0%	2%	98%	100%
PROMEDIO			1,63%	11,38%	87,13%	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Anexo 5: Factores Propios del comportamiento Organizacional

Tabla 27: *Factores propios del comportamiento organizacional*

N°	Satisfacción laboral	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Se siente satisfecho con el sueldo	4%	18%	44%	33%	100%
2	Se siente satisfecho con el tipo de trabajo que realiza	0%	0%	9%	91%	100%
3	Se siente satisfecho con sus compañeros	0%	0%	31%	69%	100%
4	Se siente satisfecho con sus jefes y superiores	0%	4%	16%	80%	100%
N°	**Estrés laboral**					
1	El ambiente de trabajo le produce estrés	31%	16%	44%	9%	100%
2	Cuando se le asigna un trabajo bajo presión se estresa fácilmente	27%	16%	42%	16%	100%
PROMEDIO		10,33%	9%	31	49,67	100%

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Anexo 6: Factores Físicos

Tabla 28: *Valoración de los factores físicos con pesos*

N°	Descripción	Valores absolutos					Valores con pesos				
	Condiciones del clima laboral	**Inadecuado**	**Poco adecuado**	**Adecuado**	**Muy adecuado**	**Total**	**Inadecuado**	**Poco adecuado**	**Adecuado**	**Muy adecuado**	**Total**
1	la luz es	1	12	22	10	45	1	24	66	40	176
2	La ventilación es	2	10	28	5	45	2	20	84	20	171
3	El ambiente de trabajo en cuanto a temperatura es	1	6	28	10	45	1	12	84	40	182
4	El Ruido es	1	8	23	13	45	1	16	69	52	183
5	La limpieza y mantenimiento es	2	7	24	12	45	2	14	72	48	181
6	El espacio físico en el que trabaja es	1	9	27	8	45	1	18	81	32	177
7	Las instalaciones del edificio (edificación, inst hidráulicas, inst eléctricas) son	0	12	22	11	45	0	24	66	44	179
8	Los Muebles de oficina son	1	9	25	10	45	1	18	75	40	179
9	Los Equipos de computación son	3	18	21	3	45	3	36	63	12	159
10	El Servicio de internet es	3	19	20	3	45	3	38	60	12	158
11	Los suministros de oficina que ofrece el GADM para el cumplimiento de sus labores son	1	6	31	7	45	1	12	93	28	179
Sumatoria											1924
Sumatoria/ Número De Ítems											174,9
PROMEDIO											3,9

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Anexo 7: Factores Estructurales

Tabla 29: *Valoración de los factores estructurales con pesos*

N°	Descripción	Valores absolutos					Valores con pesos				
	Estructura forma	**No conoce**	**Conoce Poco**	**Conoce Mucho**	**En su totalidad**	**Total**	**No conoce**	**Conoce Poco**	**Conoce Mucho**	**En su totalidad**	**Total**
1	El Organigrama Estructural de la institución	2	26	10	7	45	2	52	30	28	112
2	Manual de funciones de la institución	4	26	8	7	45	4	52	24	28	108
3	La misión, visión, objetivos, valores de la institución	5	17	11	12	45	5	34	33	48	120
4	Normas, reglamentos y códigos del GADM	4	19	12	10	45	4	38	36	40	118
N°	Descripción	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Total	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Total
1	Con respecto a la cantidad de trabajo, el número de personas que labora en su departamento es	2	11	19	13	45	2	22	57	52	133
2	Considera Ud. Que el organigrama de la institución es	0	13	27	5	45	0	26	81	20	127
3	Considera Ud. Que las políticas de personal son	0	12	26	7	45	0	12	78	28	118
4	En su departamento la división de trabajo es	2	8	22	13	45	2	16	66	52	136
Sumatoria											972
Sumatoria / Número De Ítems											121,5
PROMEDIO											3,7

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Anexo 8: Factores Interpersonales

Tabla 30: *Valoración de los factores interpersonales con pesos*

N°	Descripción	Valores absolutos					Valores con pesos				
	Relación jefes y Compañerismo	**Mala**	**Regular**	**Buena**	**Muy buena**	**Total**	**Mala**	**Regular**	**Buena**	**Muy buena**	**Total**
1	La relación con sus compañeros es	0	2	18	25	45	0	4	54	100	158
2	La comunicación con sus compañeros es	0	5	17	23	45	0	10	51	92	153
3	La integración de sus compañeros para trabajar en equipo es	0	2	25	18	45	0	4	75	72	151
4	El compañerismo dentro de la institución es	3	17	17	8	45	3	34	51	32	120
5	La relación con su jefe inmediato es	0	3	20	22	45	0	6	60	88	154
6	La comunicación con su jefe inmediato es	0	3	21	21	45	0	6	63	84	153
7	La preocupación de su jefe porque entienda sus actividades es	0	4	20	21	45	0	8	60	84	152
N°	Conflictos	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Existe conflictos entre los diferentes departamentos	10	12	19	4	45	10	24	57	16	107
2	Existe conflictos con su jefe inmediato	29	10	5	1	45	29	20	15	4	68
3	Hay conflictos entre compañeros	13	16	14	2	45	13	32	42	8	95
4	Trabaja solo para evitar conflictos	34	4	4	3	45	34	8	12	12	66
Sumatoria											1377
Sumatoria /Número De Ítems											125,2
PROMEDIO											2,8

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Anexo 9: Factores Personales

Tabla 31: *Valoración de los factores personales con pesos*

N°	Descripción	Valores absolutos					Valores con pesos				
	Capacidad profesional	**Nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**	**Total**	**Nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**	**Total**
1	Puede manejar adecuadamente su carga de trabajo	0	0	5	40	45	0	0	15	160	175
2	Se siente capaz de resolver cualquier tarea que se le asigne	0	0	2	43	45	0	0	6	172	178
3	Puede resolver problemas en su trabajo	0	0	4	41	45	0	0	12	164	176
4	En su puesto de trabajo pone en práctica sus habilidades	0	1	4	40	45	0	2	12	160	174
5	Supera las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño	0	1	9	35	45	0	2	27	140	169
N°	Motivación	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Se encuentra motivado para realizar sus labores	0	0	9	36	45	0	0	27	144	171
2	Sus jefes se muestran interesados por el trabajo que realiza	0	4	7	34	45	0	8	21	136	165
3	Se esfuerza mucho para desarrollar eficientemente su trabajo	0	0	1	44	45	0	0	3	176	179
Sumatoria											1387
Sumatoria / Número De Ítems											173,4
PROMEDIO											3,9

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Anexo 10: Factores Propios del comportamiento organizacional

Tabla 32*: Valoración de los factores propios del comportamiento organizacional con pesos*

N°	**Descripción**	**Valores absolutos**					**Valores con pesos**				
	Satisfacción laboral	**Nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**	**Total**	**Nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**	**Total**
1	Se siente satisfecho con el sueldo	2	8	20	15	45	2	16	60	60	138
2	Se siente satisfecho con el tipo de trabajo que realiza	0	0	4	41	45	0	0	12	164	176
3	Se siente satisfecho con sus compañeros	0	0	14	31	45	0	0	42	124	166
4	Se siente satisfecho con sus jefes y superiores	0	2	7	36	45	0	4	21	144	169
N°	Estrés	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	El ambiente de trabajo le produce estrés	14	7	20	4	45	14	14	60	16	104
2	Cuando se le asigna un trabajo bajo presión se estresa fácilmente	12	7	19	7	45	12	14	57	28	111
Sumatoria											864
Sumatoria/ Número De Ítems											144
PROMEDIO											3,2

Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Anexo 11: Formato de la Encuesta

ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Buenos días/tardes Le saluda Yesenia Estefanía Benítez Gallegos soy estudiante del Décimo Ciclo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, y me encuentro realizando mi tesis sobre "CLIMA LABORAL", en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Atahualpa, con la finalidad de realizar un diagnóstico acerca del mismo, por ello me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se digne a contestar las preguntas de la siguiente encuesta.

Datos

Departamento en el que labora……

Qué tipo de contrato tiene:

Contrato ocasional ( )

Nombramiento ( )

Libre de remoción ( )

Edad: …….

Sexo

1. Femenino ( )
2. Masculino ( )

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo

¿Los objetivos de la institución son?

1	2	3	4
Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Muy adecuado
		X	

FACTORES FÍSICOS				
Condiciones del clima laboral	**1**	**2**	**3**	**4**
	Inadecuada	**Poco adecuado**	**Adecuado**	**Muy adecuada**
1. La luz es				
2. La ventilación es				
3. El ambiente de trabajo en cuanto a temperatura es				
4. Ruido es				
5. La limpieza y mantenimiento es				
6. El espacio físico en el que trabaja es				
7. Las instalaciones del edificio (edificación, inst hidráulicas, inst eléctricas) son				
Herramienta, equipos e insumos.				
8. Los muebles de oficina son				
9. Los equipos de computación son				
10. El servicio de internet es				
11. Los suministros de oficina que ofrece el GADM para el cumplimiento de sus labores son				
FACTORES ESTRUCTURALES				
Conocimiento de la Estructura Forma	**1**	**2**	**3**	**4**
	No conoce	**Conoce Poco**	**Conoce Mucho**	**En su totalidad**

12. Organigrama Estructural de la institución				
13. Manual de funciones de la institución				
14. La misión, visión, objetivos, valores de la institución				
15. Normas, reglamentos y códigos del GADM				
Personal	**1**	**2**	**3**	**4**
	Inadecuada	**Poco adecuado**	**Adecuado**	**Muy adecuado**
16. Con respecto a la cantidad de trabajo, el número de personas que labora en su departamento es				
17. Considera Ud. Que el organigrama de la institución es				
18. Considera Ud. Que las políticas de personal son				
19. En su departamento la división de trabajo es				
Estilo De Dirección **20. Determine el estilo de dirección de su departamento marque con una X la respuesta que considere.**				
Estilo Autocrático: El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados.				
Estilo paternalista: Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas.				

Estilo Laissez faire: El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados	
Estilo democrático: El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones.	
Estilo Burocrático: La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.	
Estilo Institucional: El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.	

FACTORES INTERPERSONALES O DE AMBIENTE SOCIAL

Relación jefes y Compañerismo	**1**	**2**	**3**	**4**
	Mala	**Regular**	**Buena**	**Muy buena**
21. La relación con sus compañeros es				
22. La comunicación con sus compañeros es				
23. La integración de sus compañeros para trabajar en equipo es				
24. El compañerismo dentro de la institución es				
25. La relación con su jefe inmediato es				
26. La comunicación con su jefe inmediato es				
27. La preocupación de su jefe porque entienda sus actividades es				

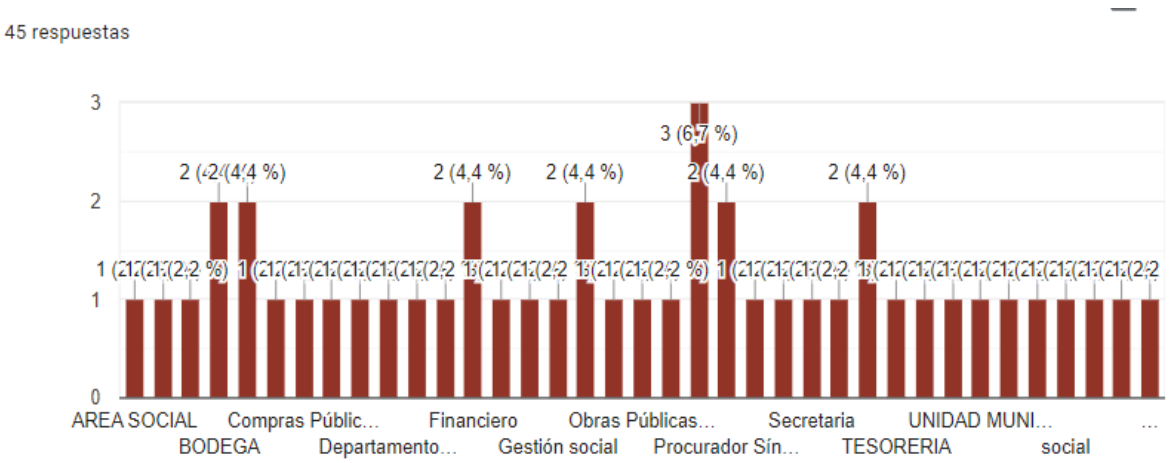
Conflictos	1	2	3	4
	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
28. Existe conflictos entre los diferentes departamentos				
29. Existe conflictos con su jefe inmediato				
30. Hay conflictos entre compañeros				
31. Trabaja solo para evitar conflictos				
FACTORES PERSONALES				
Capacidad profesional	1	2	3	4
	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
32. Puede manejar adecuadamente su carga de trabajo				
33. Se siente capaz de resolver cualquier tarea que se le asigne				
34. Puede resolver problemas en su trabajo				
35. En su puesto de trabajo pone en práctica sus habilidades				
36. Supera las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño				
Motivación	1	2	3	4
	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

37. Se encuentra motivado para realizar sus labores				
38. Sus jefes se muestran interesados por el trabajo que realiza				
39. Se esfuerza mucho para desarrollar eficientemente su trabajo				
FACTORES PROPIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL				
Satisfacción	**1**	**2**	**3**	**4**
	Nunca	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
40. Se siente satisfecho con el sueldo				
41. Se siente satisfecho con el tipo de trabajo que realiza				
42. Se siente satisfecho con sus compañeros				
43. Se siente satisfecho con sus jefes y superiores				
Estrés				
44. El ambiente de trabajo le produce estrés				
45. Cuando se le asigna un trabajo bajo presión se estresa fácilmente				

MUCHAS GRACIAS

Anexo 12:Resultados de la encuesta

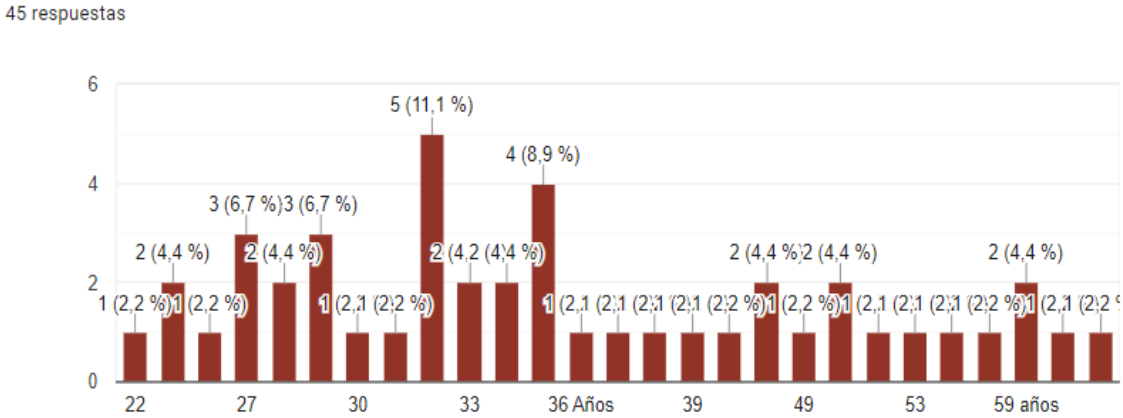
Figura 12: *Departamento en que laboran*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

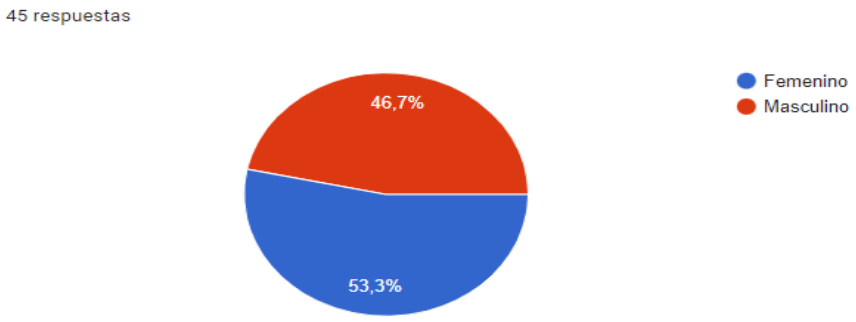
Figura 13: *Edad*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

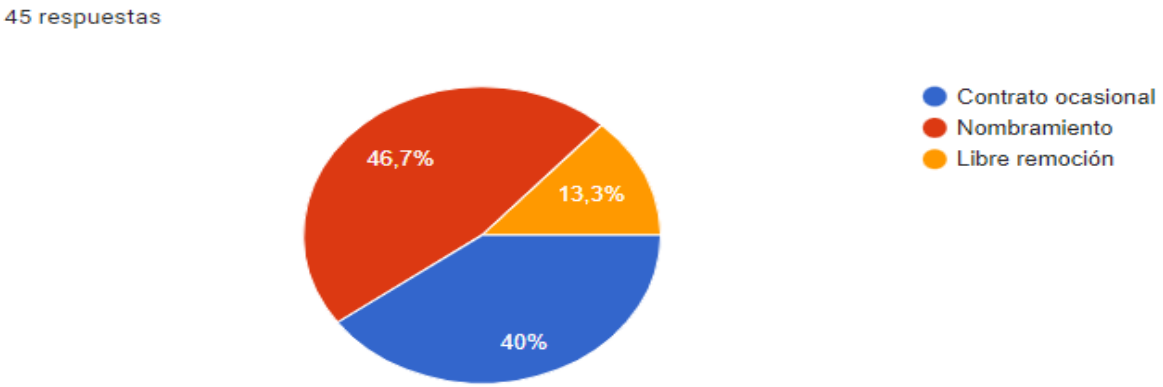
Figura 14: *Sexo*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

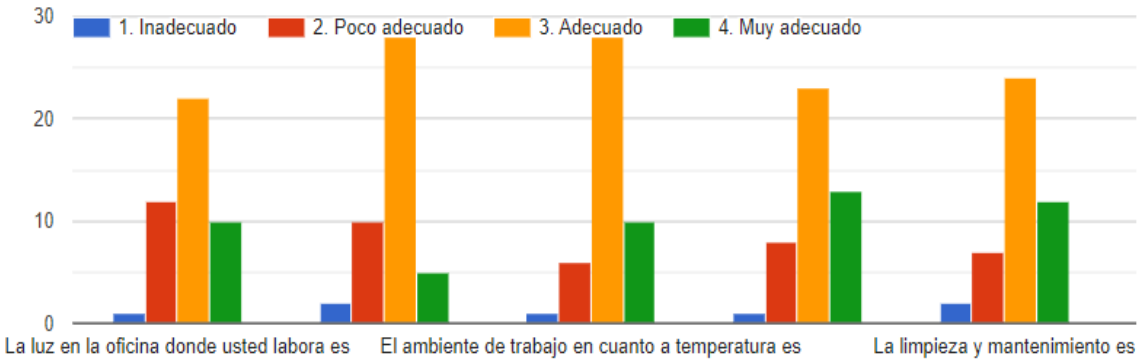
Figura 15*: Tipo de Contrato*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

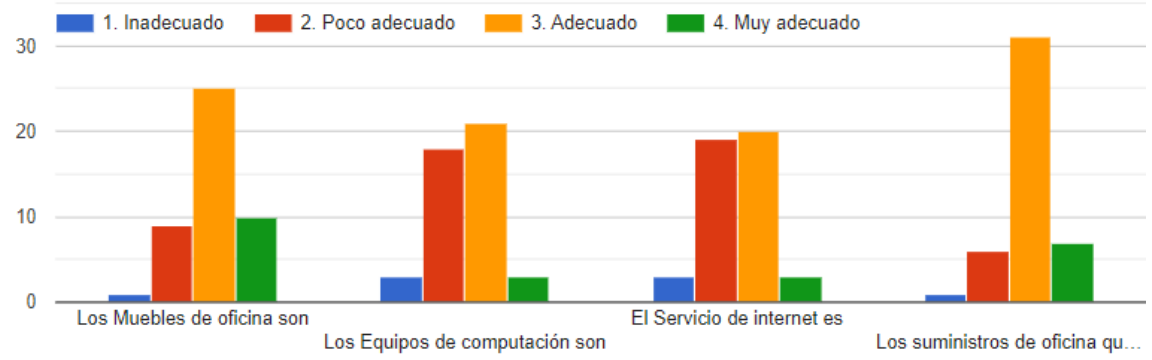
Figura 16: *Condiciones del Ambiente Físico*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

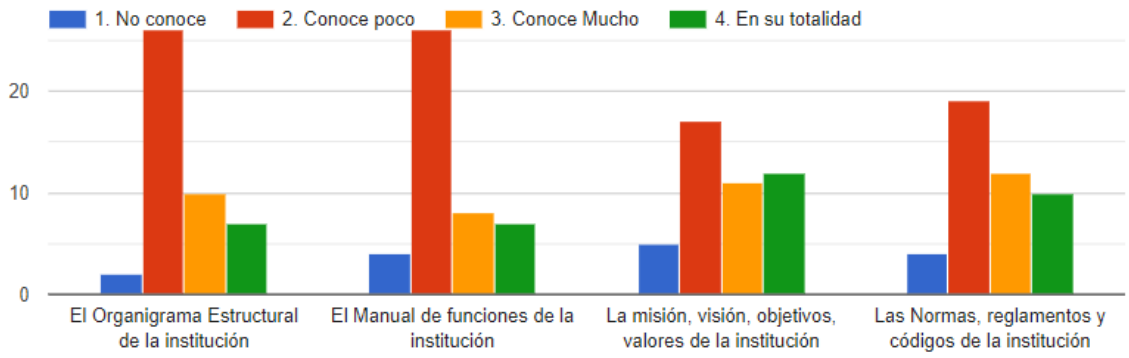
Figura 17: *Herramientas, equipos e insumos*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

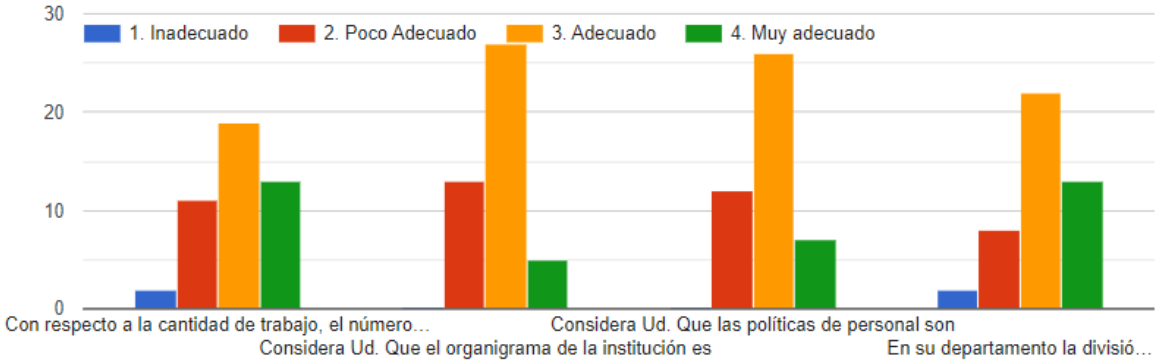
Figura 18: *Nivel de conocimiento de estructura formal*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

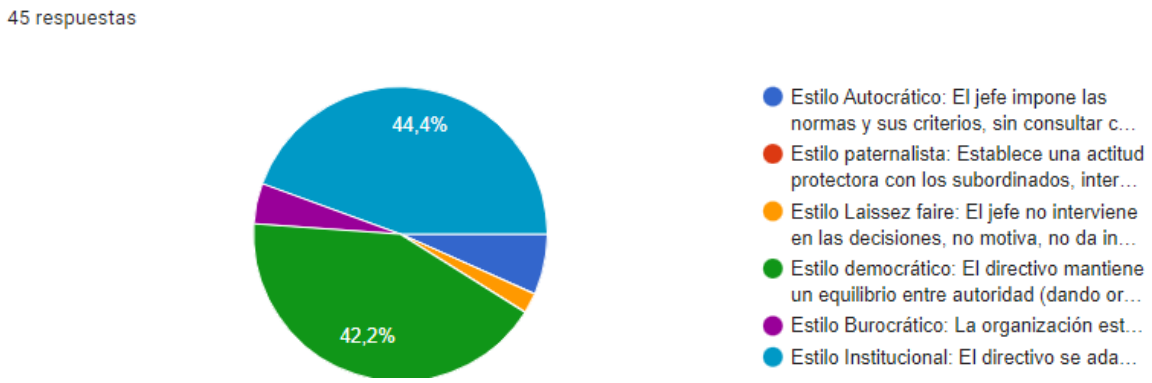
Figura 19*: Personal*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

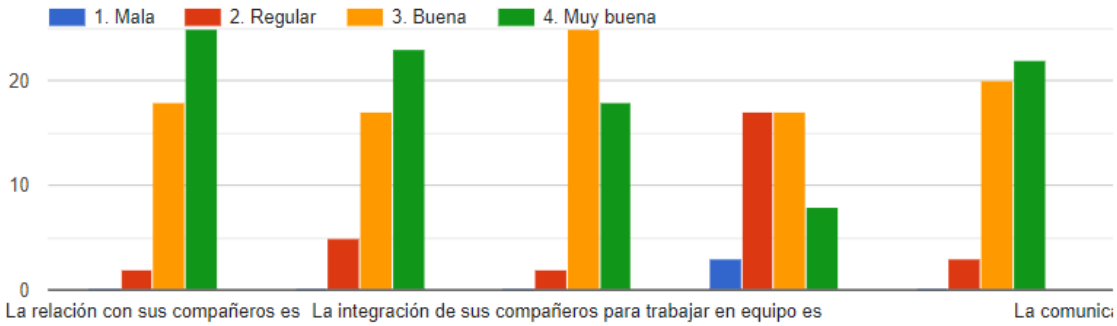
Figura 20: *Estilo de dirección*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

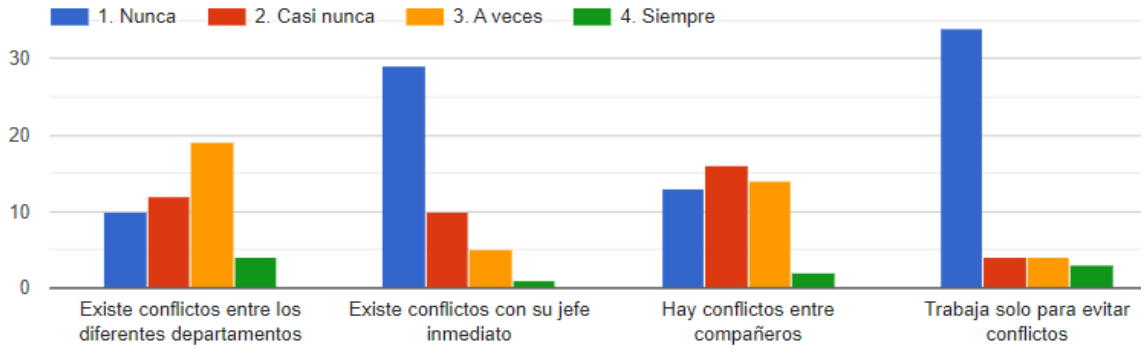
Figura 21: *Relación jefes y compañeros*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

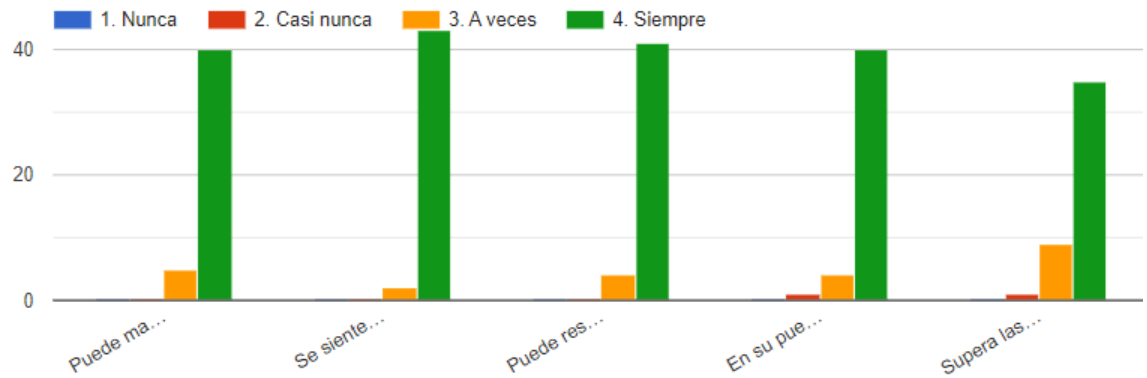
Figura 22: *Conflictos*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

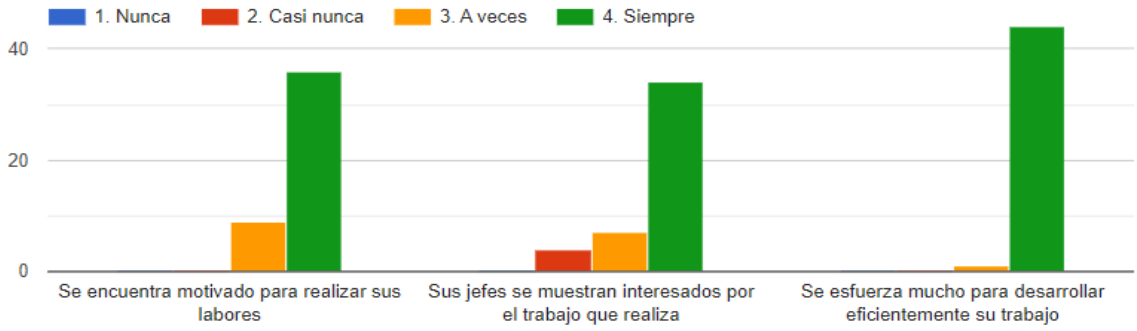
Figura 23: *Capacidad Profesional*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

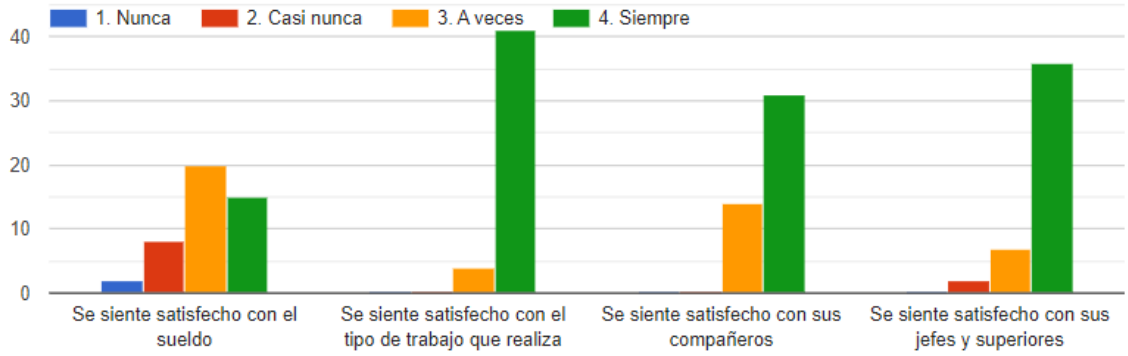
Figura 24: *Motivación*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

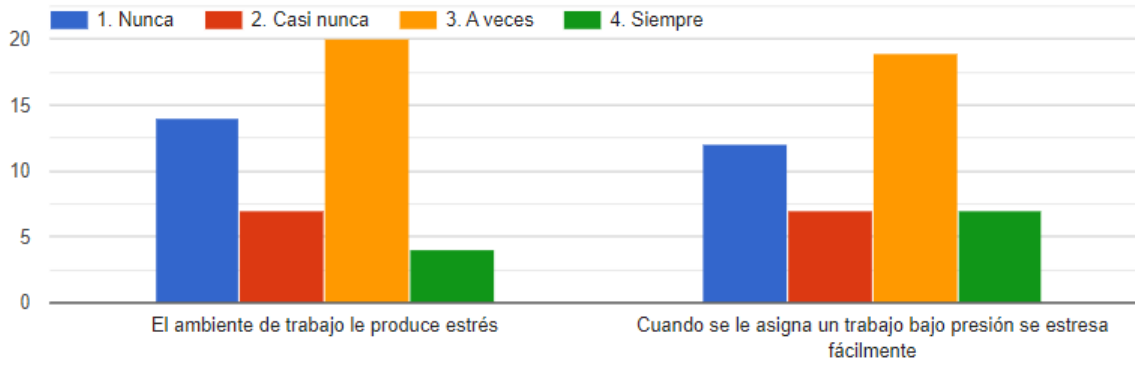
Figura 25*: Satisfacción*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Figura 26: *Estrés*



Fuente: *Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Atahualpa*

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Anexo 13: Formato de la Entrevista

ENTREVISTA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Buenos días/tardes Le saluda Yesenia Estefanía Benítez Gallegos soy estudiante del Décimo Ciclo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, y me encuentro realizando mi tesis sobre "CLIMA LABORAL", en el Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Atahualpa, con la finalidad de realizar un diagnóstico acerca del mismo, por ello me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se digne a contestar la siguiente entrevista.

1. Considera Usted que las condiciones físicas (luz, temperatura, ruido, ventilación, limpieza y mantenimiento, instalaciones y espacio físico) del GADM del Cantón Atahualpa son las adecuadas para el personal que labora en su institución.

2. El mobiliario, los equipos de oficina y de computación son los adecuados para el uso del personal de su institución.

3. Considera Usted que la Estructura de forma de la Organización es conocida por todos los servidores públicos de su institución.

4. ¿Qué estilo de dirección considera Usted que tiene la institución?

5. Considera Usted que las relaciones interpersonales con sus subordinados son buenas.

6. Cree usted: ¿qué hay una buena comunicación en su departamento/entidad?

7. El personal que labora en la entidad/departamento en su mayoría cuenta con título profesional

8. A su criterio el personal que labora en su entidad demuestra compromiso institucional.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo 14: Resultado de la Entrevista

ENTREVISTA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Buenos días/tardes Le saluda Yesenia Estefanía Benítez Gallegos soy estudiante del Décimo Ciclo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, y me encuentro realizando mi tesis sobre "CLIMA LABORAL", en el Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Atahualpa, con la finalidad de realizar un diagnóstico acerca del mismo, por ello me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se digne a contestar la siguiente entrevista.

1. **Considera Usted que las condiciones físicas (luz, temperatura, ruido, ventilación, limpieza y mantenimiento, instalaciones y espacio físico) del GADM del Cantón Atahualpa son las adecuadas para el personal que labora en su institución.**

   Sí, pero se podría mejorar

2. **El mobiliario, los equipos de oficina y de computación son los adecuados para el uso del personal de su institución.**

   Si, en un 90% el jefe de talento considera que son adecuadas, pero igualmente se podría mejorar para estar en óptimas condiciones para desempeñar mejor las funciones

3. **Considera Usted que la Estructura de forma de la Organización es conocida por todos los servidores públicos de su institución.**

   Si, los servidores conocen acerca de la estructura ya que les han socializado acerca del tema.

4. **¿Qué estilo de dirección considera Usted que tiene la institución?**

Considera el estilo institucional, ya que toman en cuenta la opinión también de los servidores ya que es una manera de con seguir mejores estrategias para resolver cualquier cuestión.

5. **Considera Usted que las relaciones interpersonales con sus subordinados son buenas.**

Si, considera que un jefe debe ser un amigo más que jefe para que exista un buen ambiente de trabajo

6. **Cree usted: ¿qué hay una buena comunicación en su departamento/entidad?**

Totalmente si

7. **El personal que labora en la entidad/departamento en su mayoría cuenta con título profesional**

En lo administrativo si un 90% y referente a lo operativo no

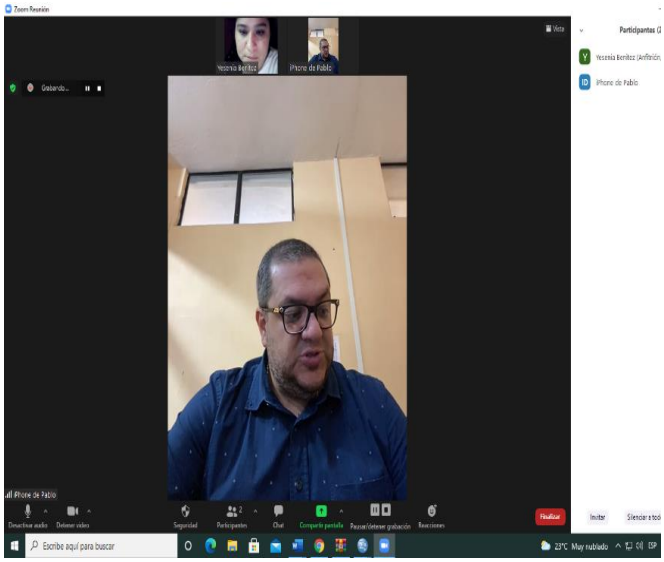
8. **A su criterio el personal que labora en su entidad demuestra compromiso institucional.**

Si, por que han cumplido con todo lo planificado

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

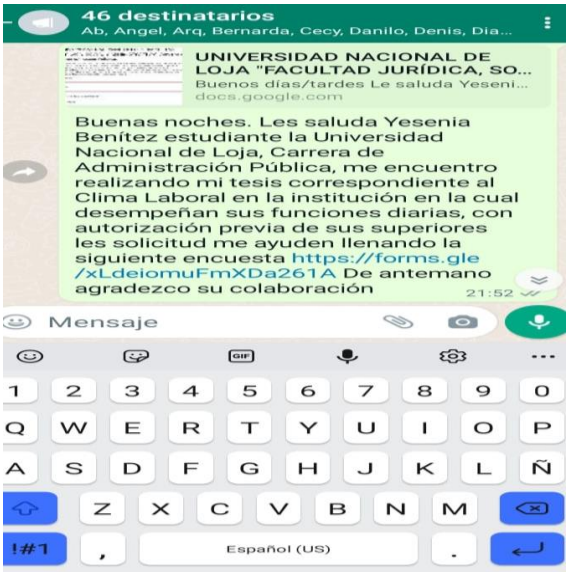
Anexo 15: Fotografías

Figura 27: *Entrevista al jefe de Talento Humano*



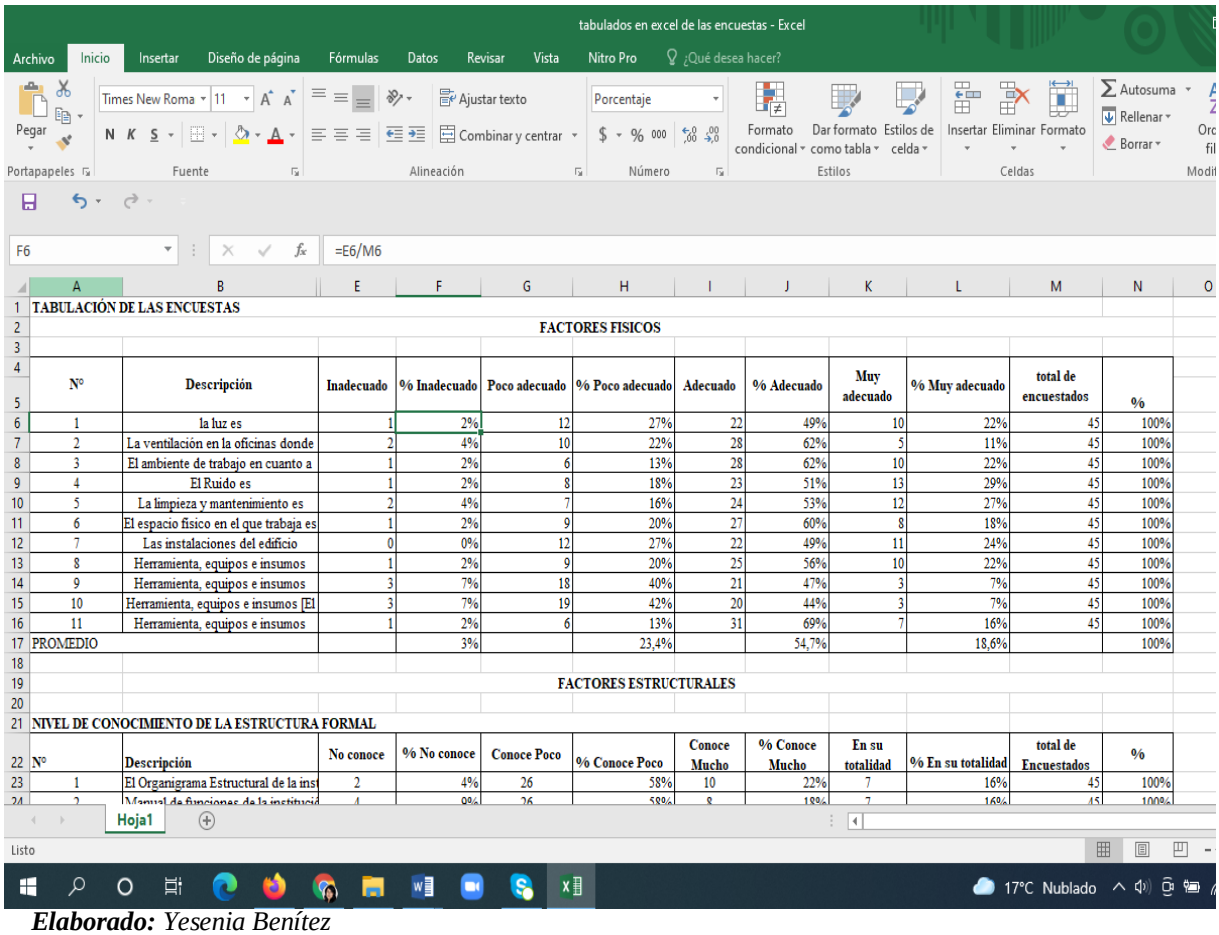
Elaborado: *Yesenia Benítez*

Figura 28: *Envió de la encuesta a los servidores del GAD*



Elaborado: *Yesenia Benítez*

Figura 29: *Tabulación de los resultados en Excel*



TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

FACTORES FISICOS

N°	Descripción	Inadecuado	% Inadecuado	Poco adecuado	% Poco adecuado	Adecuado	% Adecuado	Muy adecuado	% Muy adecuado	total de encuestados	%
1	la luz es	1	2%	12	27%	22	49%	10	22%	45	100%
2	La ventilación en la oficinas donde	2	4%	10	22%	28	62%	5	11%	45	100%
3	El ambiente de trabajo en cuanto a	1	2%	6	13%	28	62%	10	22%	45	100%
4	El Ruido es	1	2%	8	18%	23	51%	13	29%	45	100%
5	La limpieza y mantenimiento es	2	4%	7	16%	24	53%	12	27%	45	100%
6	El espacio físico en el que trabaja es	1	2%	9	20%	27	60%	8	18%	45	100%
7	Las instalaciones del edificio	0	0%	12	27%	22	49%	11	24%	45	100%
8	Herramienta, equipos e insumos	1	2%	9	20%	25	56%	10	22%	45	100%
9	Herramienta, equipos e insumos	3	7%	18	40%	21	47%	3	7%	45	100%
10	Herramienta, equipos e insumos [El	3	7%	19	42%	20	44%	3	7%	45	100%
11	Herramienta, equipos e insumos	1	2%	6	13%	31	69%	7	16%	45	100%
PROMEDIO			3%		23,4%		54,7%		18,6%		100%

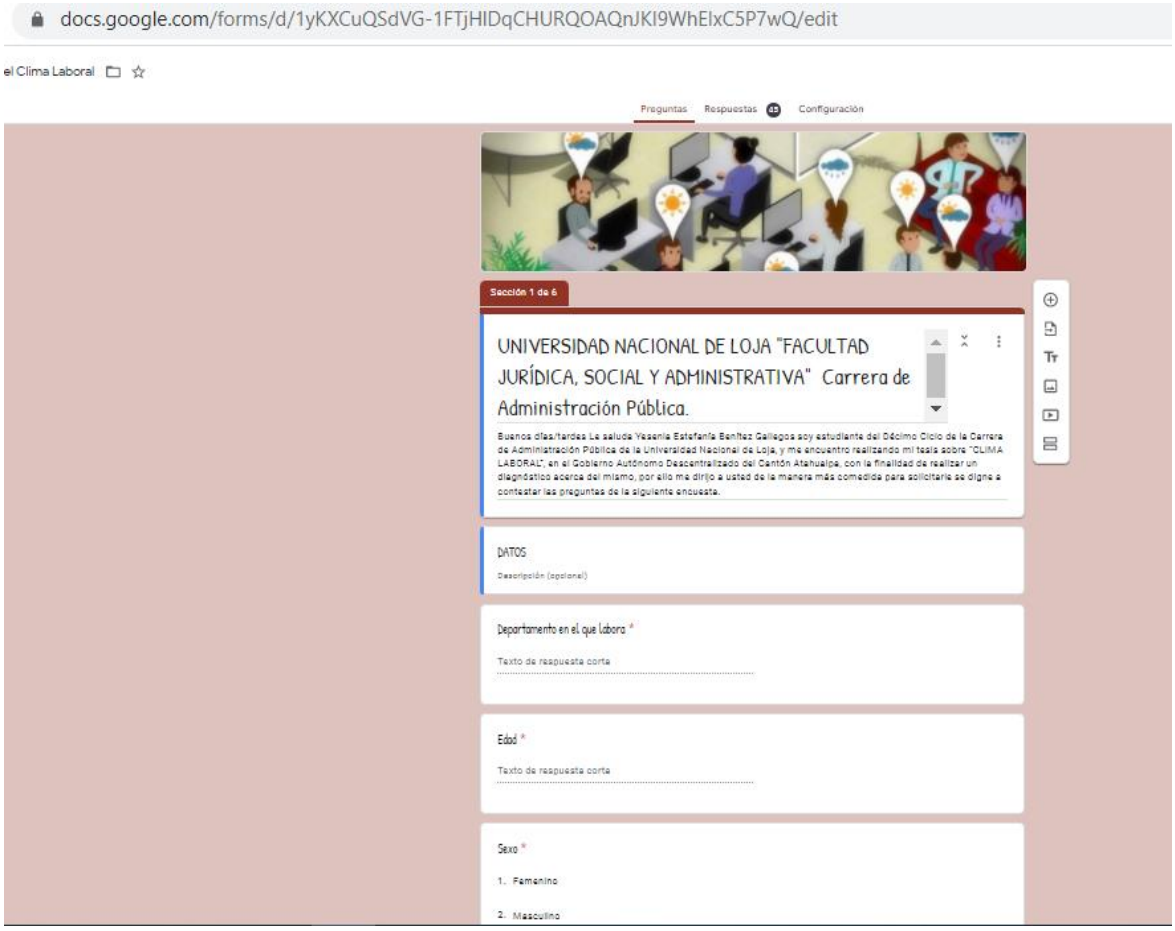
FACTORES ESTRUCTURALES

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA FORMAL

N°	Descripción	No conoce	% No conoce	Conoce Poco	% Conoce Poco	Conoce Mucho	% Conoce Mucho	En su totalidad	% En su totalidad	total de Encuestados	%
1	El Organigrama Estructural de la inst	2	4%	26	58%	10	22%	7	16%	45	100%

Elaborado: *Yesenia Benítez*

Figura 30: *Formulario de la encuesta*



Elaborado: *Yesenia Benítez*

Figura 31: *Nómina de los servidores del GADM del Cantón Atahualpa*

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON ATAHUALPA
Creado por D. L. Publicado en el Registro Oficial No 731 del 25 de abril de 1984
Dir. Calles 10 de agosto y Lcdo. Manuel Ávila Leor
Web: www.gadcantonatahualpa.gob.ec / Email: municatahualpa@gmail.com
Teléfonos: (593) - 072958166 – 072958155
Pacchа - El Oro - Ecuador
UNIDAD DE TALENTO HUMANO

EMPLEADOS MUNICIPALES		
NOMBRES	***CEDULA***	***TELEFONO***
ABG. SILVANA MARÍA TINOCO BLACIO	0705228856	0997683885
SRA. MÓNICA DEL CISNE ROMERO TORRES	0706126794	0998366327
SR. FAUSTO CRISTOBAL ESPINOZA REYES	0701615700	0987125030
ING. BERNARDA LOURDES ÁVILA TENEZACA	0701189334	0994915317
LCDA. MARÍA DE LOURDES BLACIO ROMERO	0702281536	0995831473
SR. ERNESTO SAMUEL BUELE SALAZAR	0701611139	0987234443
SR. ARTURO LEONARDO JUMBO MATAMOROS	0702062225	0999094310
ING. LILIBETH DEL CISNE MALDONADO LOJANO	0705161321	0997096041
SRTA. SANDRA DEL ROSARIO REYES ROMERO	0702153404	0993537775
SR. JORGE LUIS ROMERO REYES	0702738097	0981609252
DR. NELSON DEMNYS TANDAZO PEÑARANDA	0703081901	0981144968
ING. DIANA CAROLINA VASQUEZ SANCHEZ	0705374981	0996698428
SRA. MAYRA ISABEL SANCHEZ LOAYZA	0705253466	0962784213
LCDO. PABLO ALFONSO HADATHY CARCHIPULLA	0704109867	0999021368
SR. JOSÉ TEOFILO CUENCA PINEDA	0702331125	0983539911
SRA. EVANGELINA DEL CARMEN FREIRE FERNANDEZ	0702305834	0983004145
SRA. JANETH DEL ROSARIO GANÁN ROMERO	0703080804	0987948724
PROF. JIMMY ANDRES DAVILA LOAIZA	0705462950	0996698419
SR. JAIR MANUEL MALDONADO MATAMOROS	0706125085	0997083789
SRA. ROSA MATILDE AGUILAR LOAIZA	0702779786	0992841374
SRA. MIRIAM LEOPOLDINA DIAZ BUELE	0702116773	0993585783
SRA. YULEIDY LISBETH PEÑA CHICA	0706123882	0995765486
LCDO. ANGEL MODESTO JARAMILLO ORTÍZ	0702463530	0996698433
TNGLO. VINICIO VICENTE VALAREZO CARRION	0705340024	0969738357
SRA. MARCIA LEIDIANA GONZALEZ IZQUIERDO	0702980178	0990785535
ING. MARCOS VINICIO JARA FREIRE	0705886877	0996698435
DR. LUIS PATRICIO JARAMILLO JARAMILLO	0703415612	0993716157
ING. RAMIRO GUZTAVO VASQUEZ PINEDA	0704614734	0990648646
ING. KATY JACKELINE FERNANDEZ TINOCO	0703399709	0999043888
ING. MARÍA BELÉN MATAMOROS CONDOY	0705639052	0984201206
SRA. MARIANA ROSALIA ORDOÑEZ MACAS	0701290041	0961393380
ARQ. STEPHANY BERSELAY TINOCO RUILOVA	1723184295	0983568077
SR. DANIEL FERNANDO CUEVA ARMIJOS	0704954494	0963322028
LCDO. JORGE LARGO LOAYZA	0704838523	0962893202
ROGER JOSE APOLO MARIN	0706585858	0984807167
SRA. DIANA MARIUXI AJILA ZAPATA	0705016814	0993744280
ROMMEL EMILIO ESTRADA SOSORANGA	0704361021	0961844933
LCDO. CRISTIAN DANILO ESPINOZA CABRERA	0704214030	0986086685
GRECIA MARICELA PINEDA MATAMOROS	0706539458	0984305178
ING. MADELAYNE ELIZABETH MALHABER REYES	0706126687	0981621191
PSC. ISAMAR SILVANA TINOCO ARMIJOS	0706369808	0985372102
ING IBANIA CECIBEL TORRES PERES	0705178192	0986042419
ENAMUEL EFRAIN DAVILA REYES	0705235042	0999259321
LEONARDO XAVIER MALDONADO SALINAS	0705639201	0996690629
LISBETH SCARLETH VIZUETE ROMERO	0706126596	0980148402
JOSE FULGENCIO PINEDA CUENCA	0702339060	0960184542

LCDO. PABLO ALFONSO HADATHY CARCHIPULLA
JEFE DE TALENTO HUMANO

Fuente: *Departamento de Talento Humano del GAD Cantón Atahualpa*
Elaborado: *Yesenia Benítez*

Anexo 16: Edificio del GAD

Figura 32: *GAD Municipal del Cantón Atahualpa*

Nota: vista frontal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa. Tomada de google maps (2019)

Anexo 17: Proyecto

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TEMA:

"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ATAHUALPA, AÑO 2020"

Proyecto de tesis previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración Pública

AUTOR: Benítez Gallegos, Yesenia Estefania

LOJA-ECUADOR

2020-2021

1. Tema

Diagnóstico del Clima Laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020

2. Problemática

La necesidad que tienen las instituciones del sector público por mejorar, ha dado lugar al surgimiento de modelos que permiten evaluar el ambiente o el clima laboral institucional, investigando medidas para implementar y lograr solucionar falencias presentadas, integrando a los colaboradores y perfeccionando su desempeño (Toscano, 2015).

Para hablar de clima laboral, se tiene que hacer una mirada retrospectiva hasta los años ochenta, época donde este concepto empieza a tener auge que aún repercute hasta nuestros días, dejando de ser un elemento aislado para convertirse en un factor determinantemente estratégico en el desarrollo de las instituciones (Ortiz & Cruz, 2008).

Consideramos que el clima laboral o ambiente laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones concernientes con el individuo, el grupo y la propia organización (Bordas, 2016).

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desempeña su trabajo diariamente. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con las conductas de las personas, con su forma de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Navarro, 2006 citado en Díaz, 2012).

Los componentes del clima laboral son: ambiente físico, características estructurales y personales, y el comportamiento organizacional, debido a esto las organizaciones buscan un mejoramiento continuo (Salazar, 2009 citado en Velásquez Vera et al., 2018, p.252).

Vidal (citado en Rodriguez & Garcia 2015) lo define al diagnóstico 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 muestra o modelo".

Por otro lado, Silva (citado en Rodriguez & Garcia , 2015) 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, que se construyen a partir de las relaciones en el lugar de trabajo.

Por esta razón, la Constitución de la República del Ecuador (2008), estableció en su artículo 33 que:

> "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" (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

De igual forma la LOSEP en su art. 228 menciona que:

> "Las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas

> autoridades de las instituciones estatales, desarrollando programas integrales" (Ley Orgánica del Servidor Público, 2020).

En Ecuador una persona al día trabaja 8 horas, en la semana seria 40 horas, al mes 160 horas y al año 1.920 horas, el Estado se ha propuesto mejorar el clima laboral de las entidades públicas dentro de un proceso de cambio para llegar a la excelencia. Sencillamente porque cuando existe un adecuado clima o ambiente en la oficina, toda mejora, caso contrario, los procesos de la entidad y las relaciones entre colaboradores se debilitan (Consejo de Gobierno de Regimen Especial de Galápagos, 2015).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son instituciones públicas donde laboran servidores y trabajadores que realizan sus funciones conforme a su puesto de trabajo, sin embargo existen algunos problemas como por cuanto no se han realizado diagnóstico sobre el clima laboral, lo cual podría generar posibles problemas internos en la relación de jefes y servidores públicos de la institución estos son unos de los conflictos internos que enfrenta el GAD Municipal del Cantón Atahualpa, particularmente el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa., según lo manifestado por el jefe del departamento de talento humano del GAD Municipal, esté es de reciente creación por lo que aún no se cuenta con un diagnóstico sobre el clima laboral de la institución, lo que limita establecer acciones integrales enfocadas a un trabajo efectivo del personal, de igual manera no cuenta con un plan de Salud Ocupacional Integral que vele por el bienestar social de sus servidores.

Los espacios físicos destinados para el personal que labora en la institución no cuentan con la debida organización y mucho más en la nueva normalidad en la que desarrollan las actividades. La falta de un diagnóstico del clima laboral provoca que los servidores y jefes departamentales desconozcan los factores endógenos como autonomía, relaciones sociales, resolución de

conflicto motivación, liderazgo etc., que deben cumplir para orientar a la institución a la excelencia y el éxito.

Las situaciones antes descritas, llevan a la formulación de las siguientes preguntas de investigación.

¿De qué manera la ausencia de un diagnóstico sobre el clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, influye en el establecimiento de acciones integrales?

¿Cuáles son los factores que influyen en el clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa?

¿Qué estrategias desde el punto de vista administrativo pudieran aplicarse en procura de generar un adecuado clima laboral en el GAD Municipal del Cantón Atahualpa?

3. Justificación

El GAD del Municipio del Cantón Atahualpa al momento de realizar el presente estudio no cuentan con un diagnóstico del clima laboral, lo cual podría generar posibles problemas internos en la relación de jefes y servidores públicos de la institución debido a la desinformación sobre valores institucionales como trabajo en equipo, autonomía, motivación, liderazgo, ambiente físico, etc. Además, las personas no valoran la importancia que tiene el clima laboral en las instituciones lo cual provoca que exista una baja productividad y la insatisfacción de sus servidores públicos.

El clima laboral es de suma importancia para lograr la satisfacción de los servidores y por lo tanto su productividad. Lograr un adecuado clima laboral es fundamental para que una institución o entidad aumente su productividad y tenga servidores eficientes, y una mejor calidad de vida de sus servidores. Por lo contrario, un mal clima laboral provocaría un ambiente de trabajo negativo provocando escenarios de conflicto.

El presente proyecto de investigación surge de la necesidad de diagnosticar el clima laboral de los servidores públicos con la finalidad de identificar cuáles son los factores que influyen en los servidores y determinar los aspectos positivos o negativos que tiene el clima laboral en dicha entidad.

Con el diagnóstico del clima labora en el GAD Municipal del Cantón Atahualpa se propondrá estrategias de mejoramiento del clima laboral lo que ira en beneficio directo de la institución, así como al personal que labora en la misma y por ende a sus familias.

4. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Elaborar un diagnóstico del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020

Objetivos Específicos

- Identificar los factores que influyen en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020
- Proponer un plan de mejoras del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020.

5. Marco Teórico

5.1 Clima

Hall, (citado en Esparragoza, Sanchez, & Martinez, 2013 p.284) el clima es una función del ambiente laboral que perciben de forma directa o indirecta los trabajadores. Es influyente en la conducta del empleado.

5.2 Clima Laboral o Clima Organizacional

El clima laboral llamado también como clima organizacional o ambiente laboral.

El clima laboral actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional (Juárez, 2012).

Zangaro, (citado en Velásquez Vera et al., 2018, p.252) el clima de los trabajadores se convierte también en un ámbito importante que influye en el desempeño del talento humano. Así mismo concuerda Enriquez & Calderón (citado en Velásquez Vera et al., 2018, p.252) quienes manifiestan que el clima laboral ha sido siempre un factor importante dentro de las organizaciones, independientemente de la naturaleza de sus actividades, ya que éste, a través de una evaluación, determina su influencia en la consecución de los objetivos que se proponen, tanto personal como organizacionalmente.

Escat (citado por Ortiz & Cruz, 2008) se deben de distinguir dos sentidos del clima laboral, por una parte, el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como: el conjunto de

características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. La segunda se refiere a su dimensión o sentido psicosocial que se refiere a un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación.

La constitución de la República del Ecuador en su art. 33 menciona que el:

> Trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008).

Así mismo la Ley Orgánica del servidor público LOSEP en el capítulo VII de la Salud Ocupacional en el art. 228 De la prestación de los servicios menciona que:

> Las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollando programas integrales (Ley Orgánica del Servicio Publico, 2020).

Por lo tanto, el Art. 236.- Bienestar social establece 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, con lo siguiente: Los beneficios de transporte, alimentación, uniformes y guarderías, que deberán ser regulados por el Ministerio de Relaciones Laborales, en los que se determinarán las características técnicas relacionadas con salud ocupacional, y techos de gastos para cada uno de ellos, para lo cual previamente deberá contarse con la respectiva disponibilidad presupuestaria (Ley Organica del Servicio Publico, 2020).

5.3 Clima Laboral según autores

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes en una organización o institución, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de los servidores y por lo tanto al desempeño de la organización (Bordas, 2016).

Por lo tanto, el clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.

Según Gonzales (citado en Arnao & Villegas, 2015, p.26) el clima laboral es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el “saber-hacer” del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma, con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

En términos concretos podemos definir como clima laboral a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se

desempeñan en un ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia.

Forehand & Von Gilmer (citado en Jiménez & Jiménez, 2016, p.28) definen al clima laboral "como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización"

Para un buen clima laboral hay que considerar un buen ambiente físico donde el empleado se sienta cómodo con su infraestructura, esto también servirá para otorgar una buena atención al cliente, también debe estar acompañado por un ambiente social agradable donde se maneje el compañerismo y se destaque el trabajo en equipo, dejando la competitividad para con otras empresas.

Palma (citado en Williams, 2013, p.28) el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Se denomina como clima laboral al medio ambiente humano y físico, en el que se desenvuelve el trabajo diario; por lo cual es esencial para la satisfacción del empleado, además aumentaría su productividad y la calidad del mismo. El clima laboral es el comportamiento de los empleados, su forma de trabajar y de relacionarse ante los demás.

Algunos autores definen al clima como las características del medio ambiente de trabajo, que pueden ser percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en ese medio ambiente y por lo tanto tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y el

comportamiento individual, que determinan diferentes medidas de efectividad (Contreras & Matheson, 1984, p.28).

5.4 Teorías sobre el Clima Organizacional o Clima Laboral

Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor (citado en Brancato & Juri, 2011, p. 21) en la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría X: El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

5.5 Dimensiones del Clima Institucional

El comportamiento de un trabajador es resultante de los factores organizacionales existentes, y esto depende de las percepciones que tenga sobre estos factores.

El cuestionario desarrollado por Litwin & Stringer, 1968 (citado en Tito & Arauz, 2015) mide la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones.

- **Estructura:** Son las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refiere a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos se dan en la organización. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización, limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras.
- **Responsabilidad (empowerment):** Es la virtud que tiene cada miembro de la organización para asumir las consecuencias que generen sus propias decisiones que tomen en la organización. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Recompensa**: Es una forma de motivar al empleado cuando realiza un buen trabajo. Se sabe que los factores de motivación intrínseca son importantes para el individuo. Los trabajadores tienen una percepción de equidad cuando su trabajo realizado está bien hecho. Corresponde a la percepción de los miembros la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Toda organización establece desafíos entre los miembros de trabajo y, de esa forma, generan competencia, logrando así objetivos personales y laborales. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción que tiene los trabajadores acerca de las relaciones sociales que los une en el ambiente de trabajo a los empleadores y empleados. Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación:** Los miembros perciben que hay apoyo mutuo entre todos los que pertenecen a la organización. Es el sentimiento de los miembros de la Institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Como se sabe, en toda organización existen lineamientos que se deben seguir para cumplir con lo que se delega. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Se da cuando entre los miembros de la organización existen diferencias u oposiciones con respecto algún tema Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es lo que genera todo trabajador satisfecho al identificarse y comprometerse con la organización, logrando los objetivos de la institución como también los personales. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

5.6 Factores del Clima Laboral

Pedraza (citado en De la Rosa , 2018, p. 15) establece cinco factores que determinan el ambiente laboral:

- **Factor del ambiente físico:** tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- **Factores estructurales:** tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

- **Factores del ambiente social o interpersonal**: tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- **Factores personales:** tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- **Factores propios del comportamiento organizacional:** tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

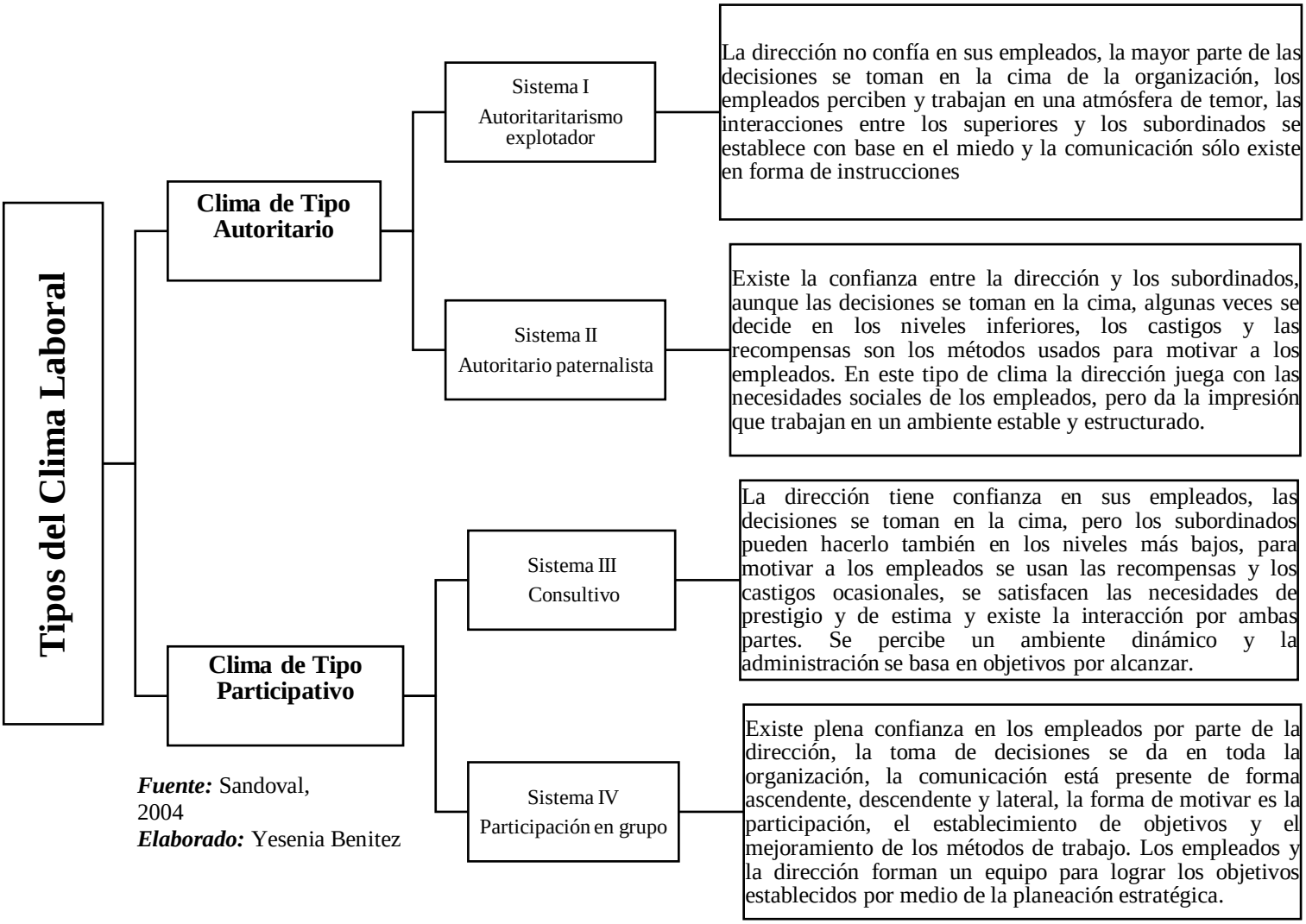
5.7 Como afecta el Clima Laboral

El ambiente de trabajo o clima laboral influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y si existe un clima malo será todo lo contrario a lo que se dijo anteriormente. El clima laboral afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. (Tito & Arauz, 2015 p.42).

5.8 Tipos del Clima Laboral

Según Likert existen dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo (Sandoval, 2004)

Figura 1: *Tipos del clima laboral*



Fuente: Sandoval, 2004
Elaborado: Yesenia Benitez

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

5.9 Definición de Diagnóstico

Valdez (citado en Garcia & Ibarra, 2009, p. 46) comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales

Hellriegel (citado en Garcia & Ibarra, 2009, p. 46) El realizar un diagnóstico de clima laboral nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

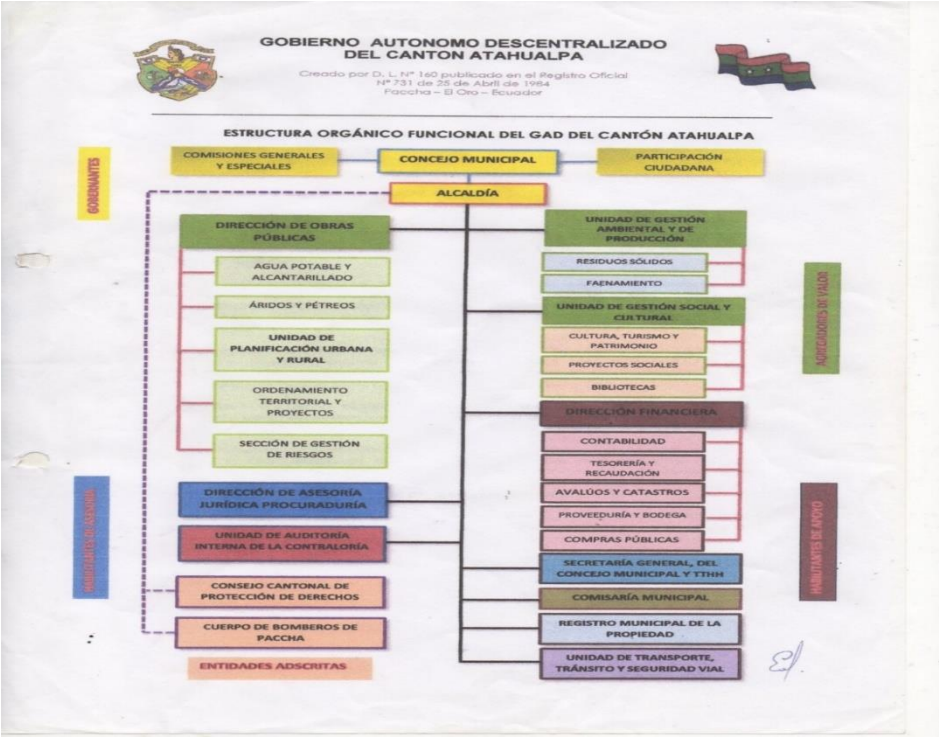
5.10 Importancia del Diagnóstico del Clima Organizacional

Brunet (citado en Garcia & Ibarra, 2009) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman 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:

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

Figura 2:

Estructura del GAD Municipal



Nota: La presente figura se trata de la estructura Orgánica del GAD Municipal del Cantón Atahualpa en donde se puede evidenciar los niveles jerárquicos y las áreas que la conforman a la institución. Tomada de GAD del Cantón Atahualpa, (2019).

6. Metodología

6.1 Enfoque

El presente proyecto tendrá un enfoque cuantitativo ya que se recolectará y analizará la información atreves de las técnicas como las encuestas a los servidores públicos y la entrevista dirigida al jefe de talento humano, permitiendo obtener la información necesaria dentro de la institución y describir los resultados obtenidos. Con un Diseño no experimental descriptivo que permitirá analizar la información y llegar a conocer situaciones reales sobre el clima laboral en el que se desenvuelven los servidores del GAD Municipal del Cantón Atahualpa.

6.2 Población

6.2.1 Población de estudio

La población objeto de estudio para esta investigación estarán conformados por los 46 servidores públicos, incluido el jefe de talento humano que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020

6.3 Métodos

- **Deductivo:** permitirá realizar análisis de los aspectos generales del clima laboral, que permitirá la comprensión particular del problema analizado en el GAD y enfocarse al cumplimiento de los objetivos planteados, y así formular las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- **Sintético:** Permitirá realizar un análisis de la información recolectada de de los factores que influyen en el clima laboral de los servidores públicos para discutir los resultados alcanzados y formular las conclusiones.
- **Analítico:** Me permitirá realizar una síntesis de los resultados sobre los que influyen en el clima laboral que influyen en los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020

6.4 Técnicas

- **Encuesta:** Se diseñará una serie de preguntas de tipo cerradas a través de un cuestionario que será aplicado online, dirigida a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Atahualpa, con el fin de obtener información relacionada con el ambiente físico, social, aspectos personales y el comportamiento organizacional, sin alterar el ambiente donde se recogerá la información.

- **Entrevista:** Se diseñará un cuestionario con preguntas de tipo abiertas, misma que será aplicada al jefe del departamento de Talento Humano con el fin de contrastar la información obtenida en las encuestas.

7. Cronograma

Tabla 33: *Cronograma de actividades*

Mes/Año	**mayo (2021)** semanas				**junio (2021)** semanas				**julio (2021)** semanas				**agosto (2021)** semanas				**septiembre (2021)** semanas				**octubre (2021)** semanas				**noviembre (2021)** semanas			
semanas	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Actividades																												
Presentación del proyecto para aprobación	X	X	X	X	X	X	X																					
Revisión de literatura							X	X	X	X																		
Materiales y métodos																												
• Métodos										X	X																	
• Población y Muestra											X	X																
• Diseño de instrumentos												X	X	X														
Trabajo de Campo																												
• Cumplimiento del objetivo específico 1															X	X	X											
• Cumplimiento del objetivo específico 2																		X	X	X								
Discusión de resultados																					X	X	X					
Conclusiones y recomendaciones																								X	X			
Preparación del informe final de tesis																										X	X	
Presentación del informe final de tesis																												X

***Elaborado*:** Yesenia Benitez

8. Presupuesto Y Financiamiento

Tabla 34:

Presupuesto

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR TOTAL
1	Materiales de Oficina	65
1	Compra de Textos	80
1	Acceso a Internet	140
1	Impresiones y copias de documentos	90
1	Impresión del informe final	75
1	Empastado de la tesis	120
1	Imprevistos	55
	Total	625

Elaborado: *Yesenia Benitez*

Cada uno de los rubros integrantes del presupuesto del proyecto de investigación será financiado en su totalidad por la investigadora, con un valor de $ 625 dólares.

9. Bibliografía

1. Arnao, J., & Villegas, A. (2015). Propuesta del Plan de Mejora del Clima Laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoria de Litwin y Stringer, Chiclayo. Chiclayo.

2. Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitucion de la Republica del Ecuador. Montecristi: Registro Oficial .

3. Asamblea Nacional del Ecuador. (2020,16,junio). Ley Orgánica del Servicio Público. Quito: Registro Oficial Suplemento Segundo No. 294. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

4. Bordas, M. J. (2016). Gestión Estrategica del Clima Laboral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED.

5. Brancato, B., & Juri, F. (2011). “¿Puede influir el Clima Laboral en la Productividad ?”. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Economicas, Mendoza.

6. Consejo de Gobierno de Regimen Especial de Galápagos. (2015). El Estado trabaja por mejorar el clima laboral de las entidades públicas. Galapagos.

7. Contreras Chavarria, B., & Matheson Vargas, P. (1984). "Una herramienta para medir el clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. Revista de Trbajo Social, 28. Obtenido de https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf?sequence=1&isAllowed=y

8. De la Rosa , C. (2018). Diagnóstico del ambiente laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Felipe de Oña, periodo de estudio 2017. Universidad Ncional de Loja. Loja: UNL.

9. Díaz, L. (2012). “Análisis del clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción que existe en los trabajadores de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A CEDAL“. Tesis , Universida Central del Ecuador , Facultad de Ciencias Psicologicas , Quito. Obtenido de http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2373/1/T-UCE-0007-59.pdf

10. Esparragoza, D., Sanchez, C., & Martinez, D. (2013). Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portuga, 280.

11. GAD del Cantón Atahualpa. (29 de marzo de 2019). Estructura orgánica funcional [Fotografia]. Obtenido de GAD del Cantón Atahualpa: https://gaddeatahualpa.gob.ec/

12.Garcia, M., & Ibarra, L. (2009). Diagnostico del Clima Laboral del Departamento de Educacion de la Universidad de Guanajuato. mexico: Universidad de Guanajuato.

13.Jiménez, D., & Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. Revista Ciencia UNEMI, 28.

14.Juárez, S. (2012). Clima organizacional y Satisfacción Laboral. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Socia, 307.

15.Lara , V. (2018). Medición de Clima Laboral y Propuesta de un Plan de Mejora en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. Universidad Central del Ecuador , Facultad de Ciencias Psicologicas . Quito: UCE.

16.Ortiz, P., & Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. Scielo.

17.Rodriguez , G., & Garcia , J. (2015). Diagnostico del clima laboral administrativo en el Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua. Manabi.

18.Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del Clima Organizacional. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 86.

19.Tito, P., & Arauz, A. (2015). El Clima Laboral y la Satisfaccion de los colaboradores del Instituto Nacional Materno Perinatal. Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, 43-44.

20.Toscano, P. (2015). Diagnosticodel Clima Laboral y Diseño de una Herramienta Administrativa que permite medir y Gestionar el Clima Laboral, en la subsecretaria de Politicas de Gestion Organizativa. Pontifica Universidad Catolica del Ecuador , Facultad de Psicología, Quito.

21.Velásquez Vera, M. L., García Mero, J. M., Rodríguez Pinargote, G. K., & González Bravo, M. M. (2018). Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, 252.

22.Williams, L. V. (2013). Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una dependencia Pública. Monterrey, Nuevo León: Universidad Autonoma de Nuevo León.

Anexo

Figura 3*:*

GAD Municipal del Cantón Atahualpa

Nota: vista frontal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa. Tomada de google maps (2019)

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA ..... **I**

CERTIFICACIÓN ..... **II**

AUTORÍA ..... **III**

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO. ..... **IV**

DEDICATORIA ..... **V**

AGRADECIMIENTO ..... **VI**

1. TITULO **7**

2. RESUMEN **8**

3. INTRODUCCIÓN **10**

4. MARCO TEORICO **12**

4.1. Marco Legal 12

4.1.1. Constitución de la República del Ecuador 12

4.1.2. Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público. Acuerdo Ministerial 2018-0138 15

4.1.3. Modelo de Medición de Clima Laboral para las instituciones de la Función Ejecutiva 15

4.1.4. De las Herramientas de Medición de Clima Laboral 16

4.2. Marco Teórico 18

4.2.1. Definición del Clima Laboral 18

4.2.2. Características del Clima Laboral. 20

4.2.3. Teoría sobre el Clima Laboral 20

4.2.4. Modelo de los 5 Factores del Clima Laboral. 21

4.2.4.1. Factores Del Ambiente Físico. 22

4.2.4.2. Factores Estructurales. 24

4.2.4.2.1 Tipos de estilo de Dirección 25

4.2.4.3. Factores del Ambiente Social. 25

4.2.4.4. Factores Personales. 26

4.2.4.5. Factores Propios Del Comportamiento Organizacional. 26

4.2.5. Modelo De Las 12 Dimensiones Del Clima Laboral 27

4.2.6. Tipos Del Clima Laboral 30

4.2.7. Como Afecta El Clima Laboral..... 31

4.2.8. Definición De Diagnóstico 31

4.2.8.1. Importancia Del Diagnóstico Del Clima Laboral. 32

4.2.9. Plan De Mejoras 32

4.2.9.1. Definición De Una Propuesta De Un Plan De Mejoras. 32

4.2.10. Escala Para Medir Actitudes, Opinión O Atributos Psicológicos 33

4.2.10.1. Escala de Likert. 33

4.3. Marco Referencial..... 34

4.3.1. Cantón Atahualpa 34

4.3.1.1. Población. 34

4.3.1.2. Límites..... 34

4.3.1.3. Parroquias Que Lo Conforman. 35

4.3.1.4. El Mapa Del Cantón Atahualpa, En Donde Se Encuentra Ubicado El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. 35

4.3.1.5. Personal. 36

5. MATERIALES Y MÉTODOS 38

5.1. Materiales 38

5.1.1. Bibliográficos 38

5.1.2. Equipos de computación 38

5.1.3. Suministros de oficina 38

5.2. Enfoque 38

5.3. Métodos 39

5.3.1. Método Deductivo 39

5.3.2. Método Sintético 39

5.3.3. Método Analítico 39

5.4. Técnicas 40

5.4.1. Encuesta 40

5.4.2. Entrevista 40

5.4.3. Población 40

5.5. Metodología 42

5.5.1. Escala de Likert 42

6. RESULTADOS 44

6.1. Factores Físicos Que Caracterizan El Clima Laboral De Los Servidores Públicos Del GAD Municipal Del Cantón Atahualpa 46

6.2. Factores Estructurales Que Caracterizan El Clima Laboral De Los Servidores Públicos Del GAD Municipal Del Cantón Atahualpa 47

6.3. Factores Interpersonales Que Caracterizan El Clima Laboral De Los Servidores Públicos Del GAD Municipal Del Cantón Atahualpa 50

6.4. Factores Personales Que Caracterizan El Clima Laboral De Los Servidores Públicos Del GAD Municipal Del Cantón Atahualpa 52

6.5. Factores Propios Del Comportamiento Organizacional Que Caracterizan El Clima Laboral De Los Servidores Públicos Del GAD Municipal Del Cantón Atahualpa 53

6.6 Propuesta Del Plan De Mejoras 57

6.6.1. Análisis FODA De Los Factores Del Clima Laboral 58

6.6.2. Matriz De Estrategias 61

6.6.3. Objetivos Del Plan De Mejoras 62

6.6.3.1. Objetivo General. 62

6.6.3.2. Objetivos Específicos. 62

6.6.4. Factor A Mejorar: Factores Estructurales 62

6.6.4.1. Objetivo. 62

6.6.4.2. Estrategias. 63

6.6.4.3. Actividades. 63

6.6.4.4. Recursos. 63

6.6.4.5. Responsables. 64

6.6.4.6. Tiempo. 64

6.6.4.7. Presupuesto. 64

6.6.5. Factor A Mejorar: Factores Interpersonales 64

6.6.5.1. Objetivo. 64

6.6.5.2. Estrategia. 64

6.6.5.3. Actividades. 65

6.6.5.4. Recursos. 65

6.6.5.5. Responsables. 65

6.6.5.6. Tiempo. 65

6.6.5.7. Presupuesto. 65

6.6.6. Factor A Mejorar: Factores Propios Del Comportamiento Organizacional 66

6.6.6.1. Objetivo. 66

6.6.6.2. Estrategia. 66

6.6.6.3. Actividades. 66

6.6.6.4. Recursos. 67

6.6.6.5. Responsables. 68

6.6.6.6. Tiempo. 68

6.6.6.7. Presupuesto. 68

7. DISCUSIÓN 69

8. CONCLUSIONES 73

9. RECOMENDACIONES 74

10. BIBLIOGRAFIA 75

11. ANEXOS 80

Anexo 1: Factores Físicos 80

Anexo 2: Factores Estructurales 81

Anexo 3: Factores Interpersonales 82

Anexo 4: Factores Personales 83

Anexo 5: Factores Propios del comportamiento Organizacional 84

Anexo 6: Factores Físicos 85

Anexo 7: Factores Estructurales 86

Anexo 8: Factores Interpersonales 87

Anexo 9: Factores Personales 88

Anexo 10: Factores Propios del comportamiento organizacional 89

Anexo 11: Formato de la Encuesta 90

Anexo 12:Resultados de la encuesta 96

Anexo 13: Formato de la Entrevista 102

Anexo 14: Resultado de la Entrevista 104

Anexo 15: Fotografías 106

Anexo 16: Edificio del GAD 109

Anexo 17: Proyecto 110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: *Factores del Ambiente Laboral* 22

Tabla 2: Límites del cantón Atahualpa 34

Tabla 3: Parroquias del Cantón Atahualpa 35

Tabla 4: Clasificación del personal del GAD del Cantón Atahualpa 36

Tabla 5: Clasificación del personal del GAD del Cantón Atahualpa 40

Tabla 6: *Escala de Likert* 42

Tabla 7: Significado de la Escala de Likert para interpretar los resultados 43

Tabla 8: Género 44

Tabla 9: Edad 44

Tabla 10: Condiciones y herramientas de los factores físicos 46

Tabla 11: Nivel de conocimiento de la estructura formal del GAD 47

Tabla 12: Percepción del factor estructura formal del GAD 48

Tabla 13: Estilo de dirección 49

Tabla 14: Relación jefes y Compañerismo 50

Tabla 15: Conflicto 51

Tabla 16: Capacidad profesional 52

Tabla 17: Motivación 52

Tabla 18: Satisfacción laboral 53

Tabla 19: Estrés Laboral 54

Tabla 20: Promedio General de los Factores que determinan el clima laboral 56

Tabla 21: Matriz FODA 59

Tabla 22: Matriz Estrategias 61

Tabla 23: Factores físicos 80

Tabla 24: Factores estructurales 81

Tabla 25: Factores interpersonales 82

Tabla 26: Factores personales 83

Tabla 27: Factores propios del comportamiento organizacional 84

Tabla 28: Valoración de los factores físicos con pesos 85

Tabla 29: Valoración de los factores estructurales con pesos 86

Tabla 30: Valoración de los factores interpersonales con pesos 87

Tabla 31: Valoración de los factores personales con pesos 88

Tabla 32: Valoración de los factores propios del comportamiento organizacional con pesos 89

Tabla 33: 130

Tabla 34: 131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores del Clima Laboral 22

Figura 2. Condiciones del Ambiente Físico 23

Figura 3. Factores estructurales 24

Figura 4. Tipos de dirección 25

Figura 5. Ambiente social 25

Figura 6. Factores Personales 26

Figura 7. Factores propios del comportamiento organizacional 26

Figura 8. Modelo de dimensiones 27

Figura 9. Tipos de Clima Laboral 30

Figura 10. Mapa del Cantón Atahualpa 35

Figura 11: Misión y Visión del GAD Cantón Atahualpa 36

Figura 12: Departamento en que laboran 96

Figura 13: Edad 96

Figura 14: Sexo 97

Figura 15: Tipo de Contrato 97

Figura 16: Condiciones del Ambiente Físico 97

Figura 17: Herramientas, equipos e insumos 98

Figura 18: Nivel de conocimiento de estructura formal 98

Figura 19: Personal 98

Figura 20: Estilo de dirección 99

Figura 21: Relación jefes y compañeros 99

Figura 22: Conflictos 99

Figura 23: Capacidad Profesional 100

Figura 24: Motivación 100

Figura 25: Satisfacción 100

Figura 26: Estrés 101

Figura 27: Entrevista al jefe de Talento Humano 106

Figura 28: Envió de la encuesta a los servidores del GAD 106

Figura 29: Tabulación de los resultados en Excel 106

Figura 30: Formulario de la encuesta 107

Figura 31: Nómina de los servidores del GADM del Cantón Atahualpa 108

Figura 32: GAD Municipal del Cantón Atahualpa 109