



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

“Clima organizacional de los servidores del GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, de la provincia del Azuay, año 2023”

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública.

AUTORA:

Brigitte Tatiana Ortega Cabrera

DIRECTORA:

Ing. Elizabeth Daniela Jiménez Salinas, MPP

Loja - Ecuador

2024

Certificación



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Jimenez Salinas Elizabeth Daniela**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado "**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CAMILO PONCE ENRÍQUEZ, DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, AÑO 2023**", perteneciente al estudiante **BRIGITTE TATIANA ORTEGA CABRERA**, con cédula de identidad N° **0107683625**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 15 de Marzo de 2024

F)  **ELIZABETH DANIELA
JIMENEZ SALINAS**
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR

Certificado TIC/TT.: UNL-2024-001114

1/1
Educamos para Transformar

Autoría

Yo, **Brigitte Tatiana Ortega Cabrera**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos, de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 0107683625

Fecha: Loja, martes 28 de mayo de 2024

Correo Electrónico: brigitte.ortega@unl.edu.ec

Teléfono o Celular: 0979407878

Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Brigitte Tatiana Ortega Cabrera**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Clima organizacional de los servidores del GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, de la provincia del Azuay, año 2023**, como requisito para optar el título de **Licenciada en Administración Pública**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, 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 del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veintiocho días del mes de mayo del dos mil veinticuatro.

Firma:

Autor: Brigitte Tatiana Ortega Cabrera

Cédula: 0107683625

Dirección: Los Ciprés, Galileo Galie y Chuquimarca

Correo Electrónico: brigitte.ortega@unl.edu.ec

Celular: 0979407878

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Directora del Trabajo de Integración Curricular: Ing. Elizabeth Daniela Jiménez Salinas,
MPP

Dedicatoria

En primer lugar, agradezco y dedico este logro a Dios y a la Virgen del Cisne por haberme cuidado y permitido cumplir mi sueño de niña el ser una profesional. A mis padres quienes con su esfuerzo me han apoyado para que culmine con mi carrera universitaria, asimismo a mis hermanos, tías, primas y ahijados por ser pilares fundamentales en esta trayectoria.

Brigitte Tatiana Ortega Cabrera

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja por haberme instruido durante mi periodo de formación, a cada uno de los docentes de la carrera de Administración Pública especialmente a mi directora de tesis, Ing. Elizabeth Jiménez por su apoyo y orientación durante el proceso de realización del Proyecto de Integración Curricular.

De igual forma a la administración actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez quienes me permitieron realizar esta investigación en la institución.

A mis padres por ser mi motivación y a mi familia que formó parte de este proceso. Finalmente, a mis amigas del colegio y universidad que han estado apoyándome para culminar con mi carrera universitaria.

Brigitte Tatiana Ortega Cabrera

Índice de Contenidos

Portada.....	i
Índice de Contenidos	vii
1. Título	10
2. Resumen	11
3. Introducción.....	13
4. Marco teórico	15
4.1. Antecedentes	15
4.2. Teorías del clima organizacional.....	16
4.2.1. <i>Teoría de Litwin y Stringer</i>	16
4.2.2. <i>Teoría del Clima Organizacional o Teoría de los Sistemas de Rensis Likert</i>	17
4.2.3. <i>Modelo de Comportamiento Organizacional (CO) de Idalberto Chiavenato</i>	18
4.3. Marco Legal	18
4.3.1. <i>Constitución de la República del Ecuador</i>	18
4.3.2. <i>Ley Orgánica del Servicio Público</i>	19
4.3.3. <i>Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público</i>	19
4.3.4. <i>Código del Trabajo</i>	19
4.3.5. <i>Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del Servicio Público</i>	20
4.4. Marco Referencial	20
4.4.1. <i>Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez</i>	21
4.5. Marco conceptual	26
4.5.1. <i>Organización</i>	26
4.5.2. <i>Clima Organizacional</i>	26
4.5.2.1. <i>Importancia del Clima Organizacional</i>	27
4.5.3. <i>Clima organizacional en el sector público</i>	27
4.5.4. <i>Factores del clima organizacional</i>	27
4.5.5. <i>Plan de mejora del clima y cultura organizacional</i>	28
5. Metodología	29
5.1. Descripción de la zona de estudio	29
6. Resultados	34
7. Discusión	45
8. Conclusiones	49
9. Recomendación	50
10. Bibliografía.....	51
11. Anexos.....	54

Índice de Tablas

Tabla 1. Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer	16
Tabla 2. <i>Escala de Likert</i>	31
Tabla 3. Indicador de Clima Laboral de la Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del Servicio Público	32
Tabla 4. <i>Situación actual de parámetros</i>	34
Tabla 5. Rango para la interpretación de resultados.....	35
Tabla 6. Alternativas y promedios de la dimensión Estructura	35
Tabla 7. Alternativas y promedios de la dimensión Responsabilidad	36
Tabla 8. Alternativas y promedios de la dimensión Recompensa	37
Tabla 9. Alternativas y promedios de la dimensión Desafío	37
Tabla 10. Alternativas y promedios de la dimensión Relaciones	38
Tabla 11. Alternativas y promedios de la dimensión Cooperación	38
Tabla 12. Alternativas y promedios de la dimensión Estándares	39
Tabla 13. Alternativas y promedios de la dimensión Conflicto	39
Tabla 14. Alternativas y promedios de la dimensión Identidad	39
Tabla 15. Promedios por dimensión.....	40
Tabla 16. Propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.....	42
Tabla 17. Porcentaje por Dimensión	43

Índice de Figuras

Figura 1. Variables propuestas por Rensis Likert	18
Figura 2. Ubicación del cantón Camilo Ponce Enríquez.....	21
Figura 3. Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.....	23
Figura 4. Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.....	24
Figura 5. Edificio Municipal de Camilo Ponce Enríquez.....	25
Figura 6. Municipio Antiguo de Camilo Ponce Enríquez	25
Figura 7. Municipio de Camilo Ponce Enríquez	25
Figura 8. Ubicación geográfica de los establecimientos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Camilo Ponce Enríquez	29

Índice de Anexos

Anexo 1. Encuesta.....	54
Anexo 2. Entrevista.....	57
Anexo 3. Ficha de Observación	58
Anexo 4. Asignación de Director.....	59
Anexo 5. Certificación de la traducción del resumen.....	59
Anexo 6. Aplicación de instrumentos	59
Anexo 7. Propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores públicos del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez	59

1. Título

“Clima organizacional de los servidores del GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, de la provincia del Azuay, año 2023”

2. Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó debido a que el clima organizacional en una institución pública es fundamental para promover un entorno saludable, mejorar la productividad e identificar aspectos negativos. Por lo tanto, se planteó el siguiente tema de investigación: “Clima organizacional de los servidores del GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, de la provincia del Azuay, año 2023”. Como objetivo general fue analizar el clima organizacional de los servidores, logrando su cumplimiento a través de tres objetivos específicos: primero diagnosticar los factores que afectan el clima organizacional de los servidores que laboran en el GAD, segundo determinar el clima organizacional en el que se desenvuelven los servidores y finalmente plantear una propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores públicos del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez. La metodología empleada fue un enfoque mixto que combinó elementos cualitativos y cuantitativos, bajo un método inductivo. En cuanto a las técnicas utilizadas, se llevó a cabo una entrevista al director de Talento Humano, una ficha de observación en la institución y una encuesta a una determinada muestra de servidores a nivel institucional. Con respecto a los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer, se determinó que los servidores del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez disfrutaban de un clima organizacional muy bueno de acuerdo al indicador establecido en la Norma Técnica para medición del clima laboral. No obstante, se identificó la necesidad de realizar ajustes para mejorar las dimensiones de responsabilidad, recompensa, desafío, estándares y conflicto, con el fin de hacer el clima laboral más propicio y motivador para los servidores en sus labores.

Palabras Claves: Clima organizacional, dimensiones, servidor público, talento humano

Abstract

This research was carried out because the organizational climate in a public institution is fundamental to promote a healthy environment, improve productivity and identify negative aspects. Therefore, the following research topic was proposed: "Organizational environment of the employees of the GAD Municipal from the canton Camilo Ponce Enríquez, Azuay province, 2023 year". The general objective was to analyze the organizational climate of the employees, achieving its fulfillment through three specific objectives: first, to diagnose the factors that affect the organizational climate of the employees working in the GAD, second, to determine the organizational climate in which the employees work, and finally, to propose a way to improve the work environment of the public employees of the municipal GAD of Camilo Ponce Enríquez canton. The methodology used was a mixed approach that combined qualitative and quantitative elements, under an inductive method. As for the techniques used, an interview was conducted with the director of Human Resources, an observation sheet in the institution and a survey of a sample of employees at the institutional level. With respect to the results obtained from the application of the Litwin and Stringer questionnaire, it was determined that the employees of the municipal government of Camilo Ponce Enríquez canton enjoy a very good organizational climate according to the indicator established in the Technical Standard for measuring the work climate. However, it was identified the need to make adjustments to improve the dimensions of responsibility, reward, challenge, standards and conflict, in order to make the work environment more conducive and motivating for employees in their work.

Key words: Organizational climate, dimensions, public servant, human talent.

3. Introducción

Méndez (como se citó por García, 2011), menciona que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan diferentes comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Asimismo, Iglesias & Torres, (2018) señalan que el clima organizacional es la percepción individual de los miembros que integran una organización, dichas percepciones influyen en su desempeño laboral, en el comportamiento e incluso en aspectos psicosociales; por tal motivo en los últimos años ha sido un tema de gran interés para todo tipo de entidad, Iglesias et al., (2020) expresan que también influye en la toma de decisiones, resolución de problemas, el aprendizaje y en aspectos motivacionales.

Investigar el clima organizacional de una institución es de vital importancia, ya que proporciona una visión profunda y detallada sobre el ambiente de trabajo, las percepciones de los empleados, y las dinámicas internas que influyen en el desempeño y la satisfacción laboral. Comprender el clima organizacional permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y posibles áreas de conflicto dentro de la organización. Esta información es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, el diseño de políticas y programas de recursos humanos efectivos, y la implementación de acciones concretas orientadas a promover un entorno laboral saludable, motivador y productivo. Es por ello que la presente investigación del “Clima organizacional de los servidores del GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, de la provincia del Azuay, año 2023” busca identificar cuáles son los factores que influyen negativamente en el clima laboral de la institución para posterior a eso elaborar un plan de mejora con la finalidad de crear un ambiente más saludable para quienes forman parte de la institución.

El presente trabajo se relaciona con investigaciones previas realizadas en otras instituciones, como es la de Burbano & Campi, (2022) titulada como el “Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores de los GADM del Ecuador” en donde se analizó la situación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador en lo que respecta al clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios municipales. Como resultado se demostró que existe una incidencia directa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los Servidores Públicos de los GADM del Ecuador, la misma que se comprobó al analizar de forma conjunta los factores

que están relacionados con el entorno de trabajo diario del personal y la percepción de satisfacción, lo cual evidenció que el 74,9% de las respuestas se encuentran en el rango entre aceptable a totalmente insatisfactorio, siendo entonces una problemática real que requiere de acciones que cambien la perspectiva.

Para dar cumplimiento con el objetivo general de analizar el clima organizacional de los servidores del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez se lo realizará a través de tres objetivos específicos, para iniciar se diagnosticará los factores que afectan el clima organizacional por medio de una ficha de observación en la institución y una entrevista dirigida al director de Talento Humano, seguidamente se determinará el clima organizacional en el que se desenvuelven los servidores aplicando el cuestionario de Litwin & Stringer basado en 9 dimensiones a una muestra del GAD y finalmente, se planteará una propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores públicos con base en las dimensiones que lo requieran.

El alcance de la investigación se centra en el estudio exploratorio descriptivo que busca examinar las características y relación de los individuos con el programa para posteriormente dar a conocer los factores o aspectos positivos y negativos ante la sociedad. Esta información permitirá a la máxima autoridad implementar un plan de mejora en relación a los aspectos negativos que existan en la institución.

4. Marco teórico

4.1. Antecedentes

Para iniciar es importante mencionar un antecedente a nivel mundial para el presente estudio, que es de Zapata, (2023) titulada como “Cultura y Clima Organizacional en trabajadores de una empresa pública de Lima Metropolitana, 2022”, se la realizó en Perú. En la investigación antes mencionada se implementó el cuestionario de cultura organizacional, basado en el Modelo de Denison compuesto por 60 interrogantes y el cuestionario de clima organizacional, basado en el Modelo de Litwin y Stringer que implica 53 interrogantes a 50 trabajadores de la empresa pública Como resultado se obtuvo que, mientras la cultura y clima organizacional sea buena en la empresa, una mayor productividad de los empleados contribuirá a la obtención de los objetivos

En cuanto a nivel nacional se toma la investigación de Mingo & Torres, (2020) titulada “Diagnóstico del Clima Laboral para el GAD Municipal de Chordeleg y una Propuesta de Plan de Acción”, se realizó una investigación similar en un municipio perteneciente a otro cantón de la provincia del Azuay. Para la investigación se utilizó el modelo de cuestionario de Litwin y Stringer, el mismo que consta de 53 preguntas basadas en 9 dimensiones, como resultado fue que la institución presentaba un ambiente óptimo para laborar ya que en todas las dimensiones de; estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, desempeño, apoyo, conflicto e identidad, fueron calificadas como de acuerdo, sin embargo, se generó un plan de fortalecimiento que incluyó estrategias enfocadas en generar valor, fortalecer los comportamientos de los servidores y contribuir al clima laboral respecto a las dimensiones como; responsabilidad, apoyo, conflicto, riesgo y recompensa.

Finalmente, a nivel local se considera la investigación de López, (2015) sobre “Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. Caso: Banco de Loja – Agencia 1 – ciudad Loja. Periodo: 2014 - 2015”, se basó en los criterios establecidos en los cuestionarios diseñados por los autores Litwin & Stringer y Gízar. Como resultados obtuvo que no existe la suficiente confianza en la capacidad del colaborador para delegarle responsabilidades. Además, la percepción de los que trabajan en el Banco es que existen muchas excusas cuando se cometen errores, no se buscan responsables sino culpables y finalmente se origina la percepción que los individuos no toman responsabilidades. Mientras que asumir riesgos y tomar decisiones no es un factor que este aportando al buen clima organizacional de la agencia.

4.2. Teorías del clima organizacional

Existen varias teorías que explican el clima organizacional y la forma para medirlo, sin embargo, en la presente investigación se plantean 3 teorías en relación al tema antes expuesto, pero para el desarrollo del trabajo se utilizó las dimensiones definidas por Litwin y Stringer.

4.2.1. Teoría de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (como se citó por Bambekova et al., 2018) definen el clima como una cualidad relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización. Asimismo, los autores utilizan conceptos como motivación y clima, para describir el ambiente y las situaciones que más influyen en la percepción y conducta del individuo, dicha descripción es única en cada organización, lo que permite el entendimiento del clima organizacional.

Diaz (como se citó por Zapata, 2023) señala que la finalidad del modelo de Litwin y Stringer es describir elementos situacionales precisos y ambientales que influyen de manera significativa en el comportamiento y apreciación de la persona.

En síntesis, los autores argumentan que el comportamiento de los individuos en el ámbito laboral se encuentra intrínsecamente ligado a la motivación y el clima en el cual realizan sus actividades. Estos elementos desempeñan un papel crucial en la configuración del rendimiento laboral de los empleados y en la percepción subjetiva que estos tienen respecto a la cultura y ambiente de trabajo en el que se desenvuelven. Además, la comprensión detallada de las dimensiones resulta fundamental para el diseño e implementación de estrategias efectivas de gestión de recursos humanos y mejora del clima laboral en la institución.

Este modelo postula la existencia de nueve dimensiones que influyen en el clima organizacional;

Tabla 1. Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer

Estructura	Representa la percepción al respecto de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven afectados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y estructurado.
Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no

	estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener el doble chequeo en el trabajo
Recompensa	Refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Desafío	Consiste en el sentimiento de los individuos acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Es el sentir de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
Estándares	Se orienta en la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
Conflicto	La percepción de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.
Identidad	En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

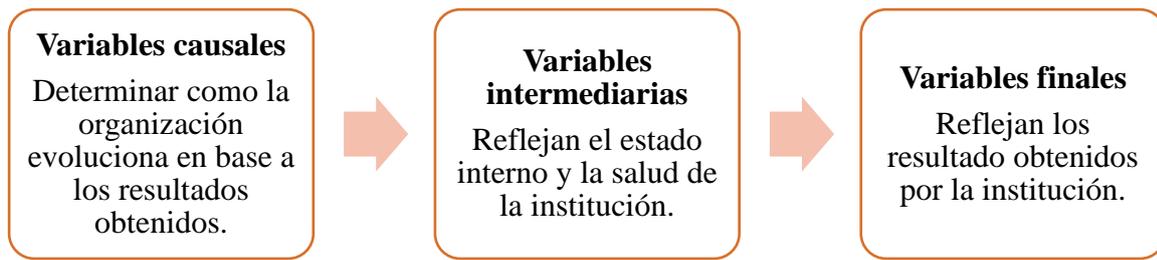
Nota: Esta tabla menciona las Dimensiones del Clima organizacional de Litwin y Stringer. Datos obtenidos de Bambekova et al., (2018)

4.2.2. Teoría del Clima Organizacional o Teoría de los Sistemas de Rensis Likert

Para Likert el comportamiento de los subordinados es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. Además, es importante tener en cuenta que esta teoría es una de las más dinámicas y explicativas, facilita la comprensión de su definición, de acuerdo a las teorías contemporáneas de la motivación, se plantea que el surgimiento de un clima participativo puede facilitar tanto la eficiencia como la eficacia a nivel individual y organizacional. Brunet, (1987).

Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas.

Figura 1. Variables propuestas por Rensis Likert



Nota. Adatado de la Teoría del Clima Organizacional Brunet, (1987)

Likert creó un cuestionario específico para identificar las características organizacionales de las empresas con el propósito de determinar el tipo de sistema administrativo que emplean. Este cuestionario establece el perfil organizacional de Likert y clasifica a la empresa según el sistema de gestión que implementa. Studocu, (2024).

4.2.3. Modelo de Comportamiento Organizacional (CO) de Idalberto Chiavenato

De acuerdo a Chiavenato, (2011) menciona que, el modelo CO, se refiere a la manera en que las organizaciones se comportan en un mundo dinámico y en constante desarrollo. El comportamiento de las organizaciones depende de los grupos y los individuos que las forman.

Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas.

4.3. Marco Legal

4.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Dentro del marco legal ecuatoriano, la Constitución de la República del Ecuador (2008), establece los derechos laborales, los mismos que garantizan condiciones justas para

los trabajadores; El artículo 33 indica que el trabajo es un derecho y un deber social, y que el Estado garantizará a los trabajadores el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado, lo cual prevé que una institución mantenga un positivo entorno laboral. Así mismo, el artículo 229 respalda a los derechos irrenunciables de las y los servidores públicos, quién son actores principales en una institución pública, como por ejemplo en el GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez. Finalmente, el artículo 326, en su numeral 5 resalta el importante principio de desarrollar sus labores en un ambiente adecuado ya que este factor mejora el desempeño laboral de los servidores.

4.3.2. Ley Orgánica del Servicio Público

Para complementar el marco legal de la investigación se toma en cuenta el artículo 22 mismo que detalla los deberes de los servidores públicos, como el respeto a la Constitución y Leyes, trabajar por el bien común, cumplir con sus obligaciones laborales y administrar los recursos de forma eficiente y legal. Así mismo el artículo 23 se refiere a los derechos de los servidores, la estabilidad en el puesto, remuneración justa, prestaciones legales, jubilación según la ley. También incluye el derecho a asociarse, disfrutar de vacaciones, licencias y demandar el reconocimiento de sus derechos. (Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP)

4.3.3. Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público

Referente al Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público se relaciona en la investigación el artículo 228, que establece 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. Y en cuanto al 236, manifiesta que el Estado aportará dentro del programa de bienestar social, que tienden 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. (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público)

4.3.4. Código del Trabajo

Como una base legal adicional al tema de investigación tenemos al Código de Trabajo en donde en el artículo 42 menciona sobre las obligaciones del empleador en relación con los servidores públicos, como el pago conforme al contrato y a las disposiciones legales, provisión oportuna de herramientas para el trabajo eficiente. Finalmente menciona que, el respeto es esencial en las relaciones laborales, que el empleador debe tratar a los trabajadores

con la debida consideración, generando así una buena convivencia y un ambiente laboral positivo. (Código del Trabajo)

4.3.5. Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del Servicio Público

Esta Norma Técnica tiene gran relevancia debido a que su objetivo es regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición del clima laboral, fue emitida en el 2018 y desde entonces es tomada en cuenta en las instituciones. En cada uno de sus artículos detalla claramente las normativas establecidas por el Ministerio de Trabajo. Cabe recalcar que la presente investigación se la está llevando a cabo en un Gobierno Autónomo Descentralizado y por tal motivo se toma en cuenta lo mencionado en el artículo 2, sobre el ámbito de aplicación, que los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales diseñarán y aplicarán su propia metodología para la medición de clima laboral en sus instituciones, observando la presente normativa general.

En lo que respecta al artículo 4, menciona que la medición del clima laboral debe realizarse de manera obligatoria una vez por año, según la planificación planteada por la Dirección del cambio y cultura organizacional. Por consiguiente, el artículo 5, hace referencia a la Unidad de Gestión del Cambio, Comunicación o Talento Humano como responsables en la aplicación de la medición del clima laboral. En el artículo 6 se establece que a través de oficio se deberá informar a la máxima autoridad sobre el cronograma planificado para la aplicación del instrumento. Finalmente, en el artículo 9 indica que el objetivo de la medición del clima laboral, es el conocer de 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 productividad del servidor.

4.4. Marco Referencial

El cantón Camilo Ponce Enríquez está ubicado en el sector suroccidental del país, al Oeste de la provincia del Azuay. La enorme riqueza geofísica de los suelos y la ubicación geográfica de Camilo Ponce Enríquez son factores determinantes en el desarrollo socioeconómico del cantón, considerado como uno de los más importantes de la provincia del Azuay. Esta zona goza de un clima tropical húmedo con temperaturas que van desde los 22 oC, hasta los 30 oC, aunque existen algunos meses del año en que ésta puede variar. Su

topografía es bastante irregular pues posee altitudes que fluctúan desde los 43 m.s.n.m en la cabecera cantonal, hasta los 3680 m.s.n.m. en su parte más alta.

Límites:

- Norte: con los cantones Cuenca y Naranjal (provincia del Guayas).
- Sur: con los cantones El Guabo (provincia El Oro) y Pucará.
- Este: con los cantones Santa Isabel y Cuenca.
- Oeste: con los cantones Guayaquil y Balao de la provincia del Guayas.

Figura 2. *Ubicación del cantón Camilo Ponce Enríquez*



Nota. La figura muestra la ubicación del cantón Camilo Ponce Enríquez

4.4.1. Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez

El Gobierno Autónomo Descentralizado goza de autonomía política, administrativa y financiera, su máxima autoridad y demás funcionarios que conforman la institución trabajan en beneficio de su ciudadanía del cantón Camilo Ponce Enríquez.

Misión

Impulsar el desarrollo planificado y sustentable, a través de impulsar el desarrollo planificado y sustentable, a través de la dotación de obras y servicios públicos básicos de calidad, con un presupuesto distribuido equitativamente, trabajando con transparencia, creando espacios para la participación ciudadana, respetando el ámbito ambiental, social, económico y cultural; con la finalidad de contribuir al desarrollo del cantón y al buen vivir de los Ponceños.

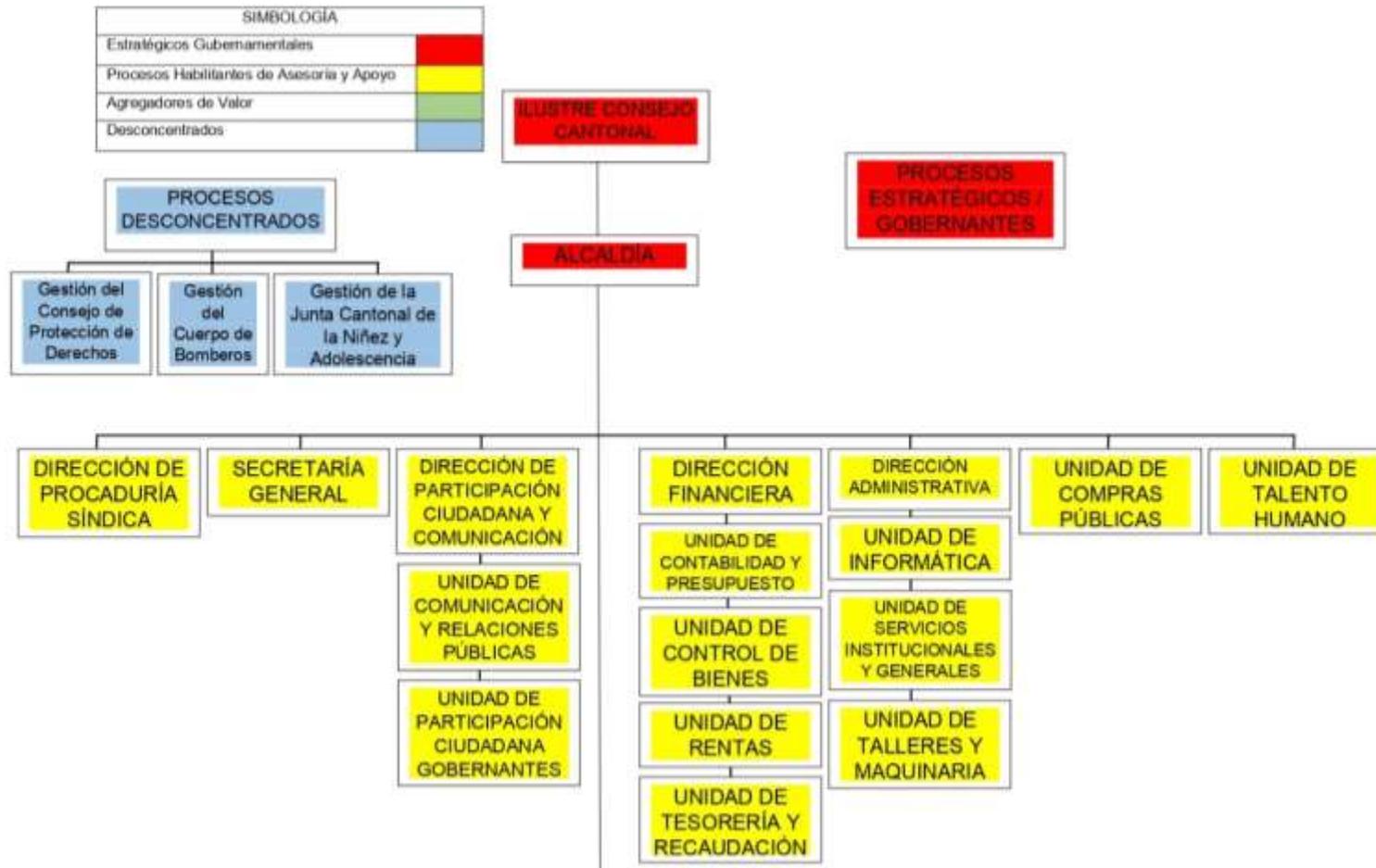
Visión

El GADM de Camilo Ponce Enríquez, en el año 2025 es referente la administración y gestión pública a nivel provincial y regional; prioriza al ser humano como el centro fundamental de su accionar; con participación ciudadana en la cogestión y corresponsabilidad de obras y proyectos; con una estructura organizacional adecuada que permite implementar políticas públicas, productos de calidad y servicios eficientes, con personal capacitado que contribuyen al progreso y desarrollo territorial.

Figura 3. Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

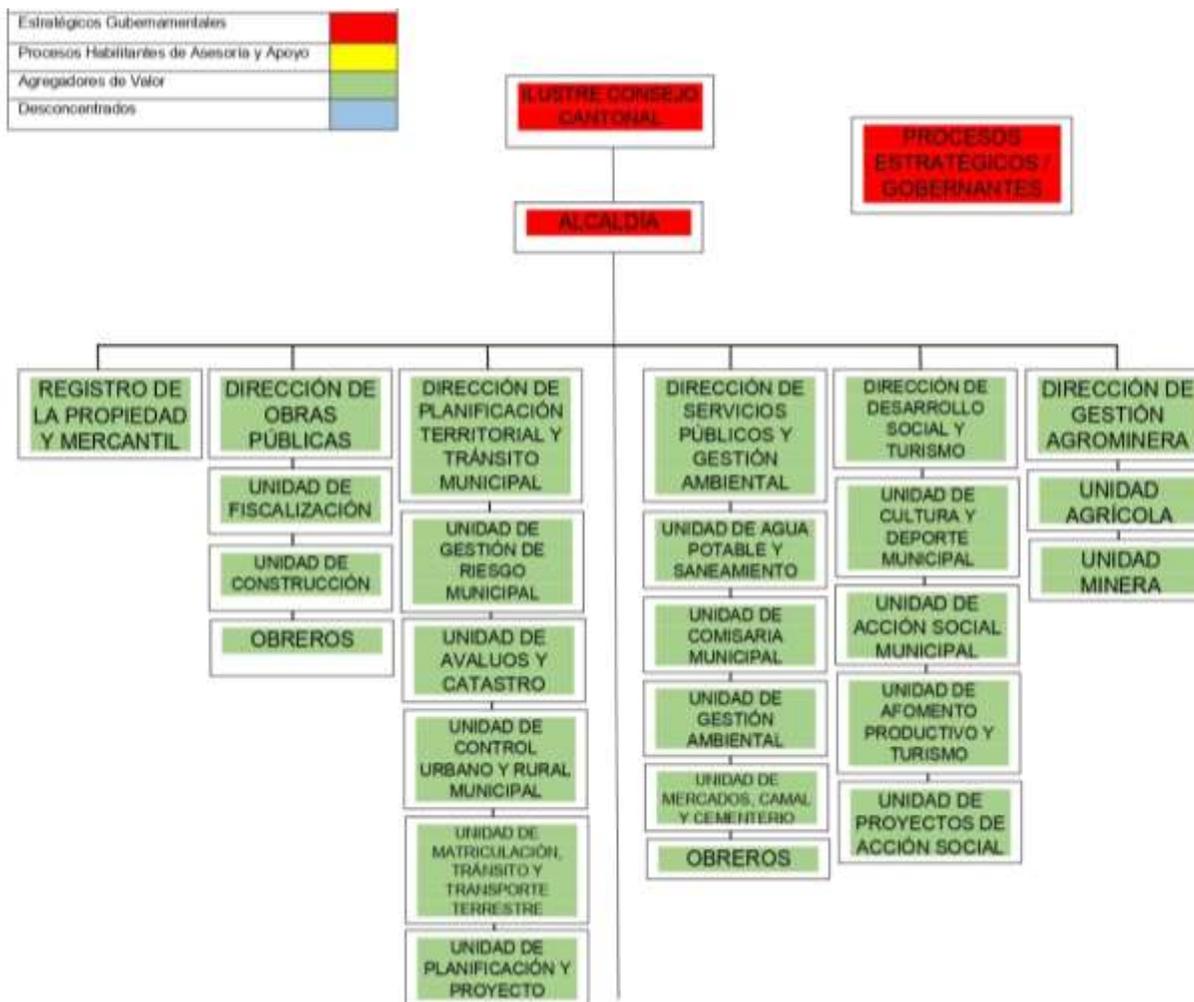
Nota.
La figura muestra

la



Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez

Figura 4. Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez



Nota. La figura muestra la Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez

Cabe mencionar que sus áreas/departamentos se distribuyen en tres establecimientos. Además, actualmente laboran 114 trabajadores que pertenecen al Código de Trabajo y 259 servidores bajo la Ley Orgánica del Servicio Público, dando un total de 373.

Figura 5. *Edificio Municipal de Camilo Ponce Enríquez*



Nota. La figura muestra el Edificio Municipal de Camilo Ponce Enríquez

Figura 6. *Municipio Antigo de Camilo Ponce Enríquez*



Nota. La figura muestra el Municipio Antigo de Camilo Ponce Enríquez

Figura 7. *Municipio de Camilo Ponce Enríquez*



Nota. La figura muestra el Municipio de Camilo Ponce Enríquez

4.5. Marco conceptual

4.5.1. Organización

Son instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos) Chuquizuta, (2009).

En el caso de la presente investigación estamos tomando en cuenta una institución pública como lo es un Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), el mismo que tiene como objetivo administrar los recursos y servicios de un determinado lugar. Como lo menciona el Código Orgánico de Organización Territorial Descentralizado, (COOTAD) el GAD tiene fines como; el desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización, la garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución, el fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad, la recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de medio ambiente sostenible.

Ahora bien, es importante mencionar que el elemento principal de la institución son los servidores públicos, quienes diariamente realizan sus actividades laborales, contribuyen en el cumplimiento de los objetivos institucionales, asimismo trabajan arduamente en las distintas áreas/departamentos del GAD para administrar los recursos de la ciudadanía del cantón.

4.5.2. Clima Organizacional

El clima organizacional hace referencia a la atmosfera interna en una organización y su relación con la motivación de los miembros. Es decir, comprende las diferentes características que describen a una organización, que influyen en el comportamiento y actividades de quienes la conforma.

Chiavenato (2007) menciona que el clima organizacional es una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe por los miembros de la organización, e influye en el comportamiento de los individuos.

Según Sudarky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Por otro lado, tenemos a Álvarez (2011) quien define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.

La relación que tiene Chiavenato, Sudarky y Álvarez es que los tres autores se refieren del clima organizacional como una cualidad o propiedad que se percibe en una institución y la misma se resalta en las actitudes de las personas que forman parte de los mismos.

4.5.2.1. *Importancia del Clima Organizacional*

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Actualmente el clima organizacional es sumamente importante en las instituciones ya sean privadas o públicas, debido a que al contar con un ambiente propicio generará que los colaboradores brinden un servicio de calidad hacia los usuarios, por ende, se considera que los individuos mantengan relaciones positivas entre compañeros y con sus directivos para de esa forma obtener buenos resultados.

Cabe mencionar que al clima organizacional no se lo puede visualizar, pero sí percibir a través de las consecuencias de los factores que lo conforman como, por ejemplo, la estructura de la organización, la motivación, responsabilidad, colaboración entre los superiores y sus colaboradores.

4.5.3. *Clima organizacional en el sector público*

El clima organizacional en el sector público es la percepción que los servidores tienen sobre los factores que influyen durante sus actividades laborales.

Vidal expresa que, el clima organizacional también refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema, Cubillos et al., (2014).

4.5.4. *Factores del clima organizacional*

Satisfacción laboral: Davis y Colb (1999) definen como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

VARIABLES DEL AMBIENTE FÍSICO: Brebner, Pfeffer (1982) Son las condiciones físicas del trabajo (espacio, instalaciones ruidos, temperatura, máquinas, etc.). Las características físicas condicionan las interacciones sociales en una institución ya sea de forma positiva o negativa.

VARIABLES ESTRUCTURALES: Newstrom (2011) Se refiere a la estructura y tamaño de la organización, estilo de liderazgo, etc. Es el esquema administrativo de una institución. Por esto la calidad de vida de las organizaciones depende de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad, y en especial en la forma que promueve la acción creativa de su gente. Parra et al., (2018).

4.5.5. Plan de mejora del clima y cultura organizacional

Plan de Mejora es un instrumento que ayudará a definir las acciones necesarias para elevar la calidad del Clima y Cultura Organizacional e implementar las estrategias necesarias para la solución de las áreas de oportunidad de mejora detectadas en el informe de resultados del estudio de Clima y Cultura Organizacional. (Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, 2015).

El plan debe incluir:

- La identificación del área estratégica
- Los objetivos, los indicadores
- Las metas
- Las actividades propuestas
- Los responsables del proceso
- El periodo en el que será implementado
- Las formas de evaluación del mismo.

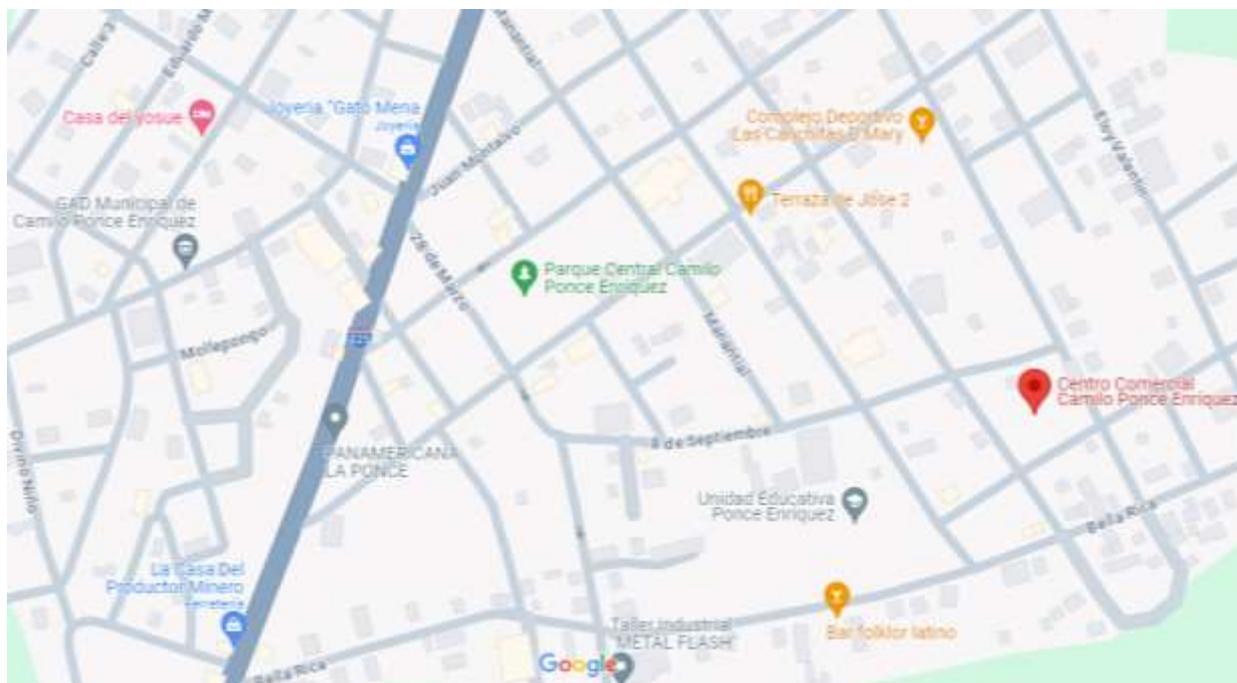
5. Metodología

5.1. Descripción de la zona de estudio

Camilo Ponce Enríquez, está ubicado al occidente de la cordillera de Mollepongo. Se considera reciente a la constitución del cantón, sin embargo, su historia está ligada al conjunto provincial, en sus inicios la población estaba constituida por pocas familias de la provincia del Azuay. El cantón debe su nombre al señor Doctor Camilo Ponce Enríquez Presidente del Ecuador en el periodo 1956-1960. Gad municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, (2023)

Respecto al Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón de Camilo Ponce Enríquez se encuentra distribuida en tres establecimientos. El edificio municipal donde están las áreas de Talento Humano, Dirección Administrativa, Secretaría General, Dirección Financiera, etc. Y el municipio antiguo con áreas de cobros de impuestos municipales, se encuentran ubicados en el mismo barrio de la cabecera cantonal. El tercer establecimiento el Centro Comercial del cantón, mismo que por disposición de las autoridades es el tercer establecimiento donde se encuentra la Dirección de planificación Territorial y tránsito municipal.

Figura 8. Ubicación geográfica de los establecimientos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Camilo Ponce Enríquez



Nota. La figura muestra la ubicación geográfica de los establecimientos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Camilo Ponce Enríquez

La finalidad de la investigación fue realizar un diagnóstico del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, en el año 2023. Para dar cumplimiento con esta investigación se optó por el enfoque mixto debido a que se requiere conocer aspectos cualitativos y cuantitativos. Chen (como se citó por Hernández, 2006) define al enfoque mixto como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales.

Asimismo, en base a la investigación se considera el método inductivo debido a que se inicia recopilando información concerniente al clima organizacional y sus factores y al finalizar analizar los resultados obtenidos. Es un estudio no experimental debido a que la información se la obtendrá sin la necesidad de intervenir en el entorno laboral. Hernández, (2006) señala que investigación no experimental es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

Respecto al alcance es exploratorio-descriptivo, con el estudio descriptivo se busca recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren y el estudio exploratorio se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, revisión de la literatura sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Objetivo 1

Para dar cumplimiento al objetivo 1: *Diagnosticar los factores que afectan el clima organizacional de los servidores que laboran en el GAD municipal Camilo Ponce Enríquez*, se utilizó una entrevista y una ficha de observación.

Entrevista

Se diseñó un banco de preguntas de carácter abierto, dirigida al director del área/departamento de Talento Humano de la institución con la finalidad de obtener información necesaria para determinar el nivel del clima organizacional que posee.

Ficha de observación

Para recopilar información se realizó una ficha de observación con la finalidad de verificar la infraestructura de la institución y la simpatía y cordialidad de los servidores hacia los usuarios al ingresar en la institución.

Objetivo 2

Para dar cumplimiento al objetivo 2: *Determinar el clima organizacional en el que se desenvuelven los servidores del GAD municipal*, se utilizó la técnica de un cuestionario de preguntas el cual se aplicó a una muestra del total de los servidores públicos y de esta manera permitió determinar qué dimensiones necesitan mejoras.

Encuesta

El cuestionario que se utilizó es de Litwin y Stringer el mismo que se basa en 9 dimensiones.

- ✓ Estructura
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Recompensa
- ✓ Desafío
- ✓ Relaciones
- ✓ Cooperación
- ✓ Estándares
- ✓ Conflicto
- ✓ Identidad

Para evaluar y determinar el nivel de satisfacción en cada una de las dimensiones establecidas, se hará a través de la escala de Likert, esta escala es un método ampliamente utilizado que permite a los participantes expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones relacionadas con las dimensiones en cuestión.

Tabla 2. *Escala de Likert*

Escala de Likert	Valoración
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	De acuerdo
4	Totalmente de acuerdo

Nota. La tabla muestra la valoración que se le da a la escala de Likert.

La población utilizada fue la de los servidores públicos del GAD de Camilo Ponce Enríquez, los que actualmente son 114 trabajadores que pertenecen al Código de Trabajo y 259 servidores bajo la Ley Orgánica del Servicio Público, dando un total de 373 personas,

debido a su alta cantidad de individuos se aplicó el muestreo aleatorio simple y así se obtuvo una muestra de 190 servidores a nivel institucional.

Donde:

N = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia

Z = Nivel de confianza

e = Margen de error

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 373 * 0,5 * 0,5}{0,5^2 * (373 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 190$$

Objetivo 3

Para dar cumplimiento al objetivo 3: *Plantear una propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores públicos del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez*, se realizó en base a los resultados obtenidos de las encuestas, dando paso a plantear estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos desde la percepción que tienen los mismos.

Cabe mencionar que para la interpretación del objetivo general se lo realizará en relación a los indicadores de Clima Laboral establecida en el artículo 23 de la Norma Técnica para la medición del Clima Laboral.

Tabla 3. *Indicador de Clima Laboral de la Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del Servicio Público*

Excelente (100% - 90,01)	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 entidad.
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 subfactores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.

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 subfactores que deben ser mejorados y/o sostenidos.
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 subfactores que deben ser mejorados.
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 indica que los subfactores que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

Nota. La tabla muestra el indicador del Clima Laboral de la Normativa Técnica

Procesamiento y análisis de datos

Tras obtener los resultados de campo, se procedió a analizarlos para cumplir con la investigación. Con la finalidad de dar una mayor veracidad al trabajo se aplicó una prueba estadística de Intervalos de Confianza, “los intervalos de confianza son el método de inferencia más relevantes y fácilmente comunicables. Las revistas biomédicas más importantes aconsejan basar la presentación de los resultados del estudio en intervalos de confianza” Cobo et al., (2014).

Intervalos de confianza

Donde:

NC: Nivel de confianza

P: Porcentaje de la muestra

Z: Valor de la puntuación

n: Muestra

ME: Margen de errores

Li: Límite inferior

Ls: Límite superior

Formula:

Li= P – ME

Ls= P + ME

Cabe tener en cuenta que la investigación se la realizó a una determinada muestra, es por ello que a través de esta prueba estadística se creó un intervalo de confianza porcentual referente al porcentaje promedio de la medición del clima organizacional para conocer cuál es el intervalo de confianza del clima organizacional a nivel institucional.

6. Resultados

Objetivo 1. Diagnosticar los factores que afectan el clima organizacional de los servidores que laboran en el GAD municipal Camilo Ponce Enríquez.

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico se utilizaron dos técnicas para recolectar datos, la primera fue una ficha de observación que se realizó en atención a la infraestructura, empatía, presencia y cordialidad de los servidores y la segunda fue una entrevista al director del área/departamento de Talento Humano del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, la misma que se basó en factores importantes que intervienen en el clima organizacional de la institución.

Para empezar, en cuanto a la infraestructura de la institución, se observó que es agradable sin embargo ciertas áreas estaban deterioradas. Además, cabe mencionar que el espacio de las áreas/departamentos es incómodo, dificulta la movilidad de los servidores.

Se destaca la notable empatía y cordialidad demostrada por los servidores del GAD municipal de Camilo Ponce Enríquez, quienes se caracterizan por su trato amable y comprensivo hacia los ciudadanos.

Ahora en cuanto a la entrevista que fue realizada al director del área/departamento de Talento Humano sobre el conocimiento de la estructura por parte de los servidores comentó que, para este año 2024 se inició a implementar una nueva estructura misma que ya está siendo socializada en cada área/departamento de la institución, además él considera que cada uno de los servidores son suficientemente responsables con sus actividades, por tal motivo dentro de la nueva estructura se les confiere nuevas responsabilidades, así mismo indica que para fomentar este principio lo hace a través de pausas activas ya que laborar por ocho horas diarias suele ser tedioso y esto ayuda a concientizar sobre las actividades de los servidores.

Con respecto a reconocimientos por el buen desempeño de los servidores señaló que para finales de este año se tiene planificado reconocer por escrito a las personas que desempeñen una buena labor en la institución.

En lo que concierne a la relación de los servidores indicó que, “como en toda institución pública hay momentos de armonía y de tensión, lastimosamente la no asignación a tiempo por parte del Gobierno Central para pagar sueldos complica el ambiente laboral.”

También señaló que hay varias capacitaciones planificadas para mejorar el desempeño laboral en donde varias instituciones formarán parte de las mismas. Finalmente considera que a las personas les gusta trabajar en el municipio y como director de Talento Humano llegó a sumar en el GAD.

Tabla 4. *Situación actual de parámetros*

N°	PARÁMETRO	SITUACIÓN ACTUAL
1	Infraestructura	Agradable pero con espacios pequeños y deteriorados.
2	Cordialidad y empatía	Los servidores brindan buen trato a los usuarios, son respetuosos y carismáticos.
3	Estructura organizacional	Actualmente se generó una nueva estructura organizacional en el GAD.
4	Responsabilidad	Los servidores son considerados suficientemente responsables con sus actividades.
5	Reconocimientos por el buen desempeño	Se tiene planificado para finales del año 2024 otorgar reconocimientos por el buen desempeño.
6	Relaciones entre servidores	Usualmente el ambiente laboral es armónico, pero también hay ocasiones de tensión.

Nota. La tabla muestra la situación actual de parámetros

Objetivo 2. Determinar el clima organizacional en el que se desenvuelven los servidores del GAD municipal.

Con el fin de dar cumplimiento al segundo objetivo planteado para esta investigación, el cual consiste en determinar el clima organizacional en el que se desenvuelven los servidores del GAD municipal de Camilo Ponce Enríquez mediante la aplicación de una encuesta basada en parámetros establecidos por los autores Litwin y Stringer, (1968) misma que está compuesta por 53 preguntas estructuradas en 9 dimensiones.

Con fines de analizar correctamente la información obtenida durante la investigación de campo se planteó la siguiente ponderación para cada respuesta obtenida:

Tabla 5. *Rango para la interpretación de resultados*

Opciones de respuesta	Puntuación
Muy en desacuerdo	0 – 1
En desacuerdo	1,02 – 2
De acuerdo	2,01 – 3
Muy de acuerdo	3,01 – 4

Nota. La tabla indica el rango para la interpretación de resultados

Asimismo, se expresó la interpretación de resultados de acuerdo a cada una de las nueve dimensiones:

1. Dimensión Estructura

Tabla 6. *Alternativas y promedios de la dimensión Estructura*

Alternativas	Promedio
- En esta organización las tareas están claramente definidas.	3,94
- En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	3,68
- En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	3,44
- Conozco claramente las políticas de esta organización.	3,97
- Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	3,44
- En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.	3,23

- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	2,23
- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	2,25
- En esta organización se tiene claro a quien reportar.	3,19
- El alcalde muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	3,97

Nota. La tabla indica las alternativas y promedios de la dimensión Estructura

Con respecto a la primera dimensión se determina que la mayor parte de la población encuestada está satisfecha con cada alternativa que contiene la misma, con mayor relevancia es que los servidores conocen claramente las políticas del GAD y que a la máxima autoridad le interesa que las normas, métodos y procedimientos sean claros para cumplir con los objetivos institucionales (3,97). No obstante, se indica una preocupación significativa respecto a que el exceso de reglas y trámites obstaculizan la evaluación de nuevas ideas (2,23).

2. Dimensión Responsabilidad

Tabla 7. Alternativas y promedios de la dimensión Responsabilidad

Alternativas	Promedio
- Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	3,18
- A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	3,96
- Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	3,23
- En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	3,93
- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	2,06
- En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	1,96
- En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	2,17

Nota. La tabla indica las alternativas y promedios de la dimensión Responsabilidad

Con base en los resultados de la segunda dimensión respecto a la importancia de la confianza, autonomía y responsabilidad se obtuvo que en su mayoría de las alternativas existe un gran positivismo como respuesta, principalmente a que al jefe de la institución le gusta que los servidores realicen bien su labor sin la necesidad de estar verificándolo constantemente demostrando así su confianza en ellos (3,96), además un bajo índice indica que al momento de cometer un error existe una gran cantidad de excusas para justificarse por no haber realizado un correcto trabajo o tarea de manera correcta (1,96).

3. Dimensión Recompensa

Tabla 8. Alternativas y promedios de la dimensión Recompensa

Alternativas	Promedio
- En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	3,01
- Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	3,02
- Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	3,05
- En esta organización hay mucha crítica.	1,67
- En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	2,88
- Cuando cometo un error me sancionan.	2,04

Nota. La tabla indica las alternativas y promedios de la dimensión Recompensa

Referente a la información de la tabla 8 en la mayoría de las alternativas están de acuerdo a los parámetros establecido, con mayor promedio (3,05) se obtuvo que la recompensa de los servidores va en base a su desempeño en la organización. A pesar de que en la alternativa de que en la organización hay mucha crítica sea el más bajo promedio (1,67) significando que están en desacuerdo resulta como un aspecto positivo para el clima organizacional de los servidores.

4. Dimensión Desafío

Tabla 9. Alternativas y promedios de la dimensión Desafío

Alternativas	Promedio
- La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero correctamente.	2,97
- Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	2,21
- En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente.	2,19
- La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	3,24
- Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	3,93

Nota. La tabla indica las alternativas y promedios de la dimensión Desafío

Referente a los resultados de esta dimensión que es en base a la actitud de la organización hacia la toma de riesgos, la precaución en la toma de decisiones e implementar ideas innovadoras, se obtuvo que mayormente el GAD se arriesga por una nueva idea que genere desarrollo en las actividades laborales (3,93). Además, con un promedio de *en desacuerdo* se posiciona el que en la institución se toma riesgos ocasionalmente para la efectividad de sus objetivos (2,19).

5. Dimensión Relaciones

Tabla 10. Alternativas y promedios de la dimensión Relaciones

Alternativas	Promedio
- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	3,24
- Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	3,97
- Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	3,27
- Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	3,91
- Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.	3,95

Nota. La tabla indica las alternativas y promedios de la dimensión Relaciones

En cuanto a los resultados de la tabla 10 respecto a la percepción sobre las relaciones interpersonales, entre jefes y servidores, y el clima laboral positivo, se obtiene que la mayoría de la muestra estudiada está *muy de acuerdo* con todas las alternativas de esta dimensión, especialmente en que el GAD es caracterizado por mantener un clima laboral favorable y sin tensiones (3,97), asimismo la relación entre los servidores y sus superiores es agradable (3,95).

6. Dimensión Cooperación

Tabla 11. Alternativas y promedios de la dimensión Cooperación

Alternativa	Promedio
- En esta organización se exige un rendimiento alto.	3,13
- La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	3,70
- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	3,64
- La dirección piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.	3,42
- Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	2,26
- Me siento orgulloso de mi desempeño.	3,52

Nota. La tabla indica las alternativas y promedios de la dimensión Cooperación

Basándose a los datos de la tabla 11 que estudia la cooperación, el rendimiento y la cultura organizativa en relación a la mejora continua de los servidores, se obtuvo que están *muy de acuerdo* en las distintas alternativas, sin embargo, con una mayor relevancia indica que la dirección de cada área considera que todo trabajo puede ser mejor (3,70) y que el GAD presiona constantemente para potenciar el rendimiento personal y grupal de los servidores (3,64).

7. Dimensión Estándares

Tabla 12. Alternativas y promedios de la dimensión Estándares

Alternativas	Promedio
- Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	2,89
- Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	3,06
- Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.	2,11
- Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	3,07
- La filosofía del municipio enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)	3,08

Nota. La tabla indica las alternativas y promedios de la dimensión Estándares

Respecto a los datos plasmados en la tabla 12 se puede observar que en su mayoría están *de acuerdo* con las alternativas, principalmente a que el GAD da prioridad al talento humano en cuanto a su bienestar laboral (3,08), mientras que existe un bajo nivel de confianza entre compañeros de trabajo (2,11).

8. Dimensión Conflicto

Tabla 13. Alternativas y promedios de la dimensión Conflicto

Alternativas	Promedio
- En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	2,21
- La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	3,14
- Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	2,38
- Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	3,03
- Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	2,49

Nota. La tabla indica las alternativas y promedios de la dimensión Conflicto

Continuando con los datos obtenidos sobre el manejo de conflictos entre servidores y la toma de decisiones en el GAD se obtuvo que los jefes administrativos consideran que el conflicto entre unidades y departamentos es saludable, ya que pueden dar lugar a discusiones constructivas, nuevas ideas y soluciones innovadoras para la institución (3,14). Además, se resalta que no siempre los servidores se mantienen callados y evitan desacuerdos, sino que expresan lo que ellos consideran (2,21).

9. Dimensión Identidad

Tabla 14. Alternativas y promedios de la dimensión Identidad

Alternativas	Promedio
- Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	3,93
- Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	3,59

- Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la organización.	1,94
- En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.	3,21

Nota. La tabla indica las alternativas y promedios de la dimensión Identidad

Finalmente, los resultados de la dimensión de identidad, se puede apreciar que la muestra encuestada está *muy de acuerdo* con la mayoría de las alternativas, especialmente en que los servidores se sienten orgullosos de pertenecer a una institución pública (3,93) y que se sienten que su grupo de trabajo funciona bien (3,59), a pesar de que la alternativa de que los servidores sienten que no hay lealtad hacia la organización tenga el menor promedio (1,94) significa el *desacuerdo* de la muestra.

Síntesis comparativa de parámetros

Una vez recopilada la información sobre las nueve dimensiones, se realizó una ponderación promedio por cada dimensión para conocer sobre si los factores intervienen positiva o negativamente en el clima organizacional del GAD municipal del cantón de Camilo Ponce Enríquez.

Tabla 15. *Promedios por dimensión*

Dimensión	Promedio por Dimensión
Estructura	3,33
Responsabilidad	2,92
Recompensa	2,61
Desafíos	2,91
Relaciones	3,67
Cooperación	3,28
Estándares	2,84
Conflicto	2,65
Identidad	3,17

Nota. La tabla indica los promedios de las dimensiones

Una vez presentada la tabla sobre los promedios por dimensión se tomó en cuenta aquellas que tengan promedios menores a 3 para posteriormente plantear una propuesta de mejora, los cuales son:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Recompensa
- ✓ Desafíos
- ✓ Estándares
- ✓ Conflicto

Objetivo 3. Plantear una propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores públicos del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

Para el cumplimiento del tercer objetivo se planteó una propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores del GAD de acuerdo con los resultados obtenidos, ciertas dimensiones fueron calificadas como, *muy en desacuerdo* y *en desacuerdo* por lo tanto necesitan mejoras con la finalidad de fortalecer los factores que afectan al clima organizacional de quienes forman parte de la institución, es por ello que en cuanto a las dimensiones de responsabilidad, recompensa, desafíos, estándares y conflictos se propuso lo siguiente;

Tabla 16. Propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez

Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Responsables	Periodo de ejecución
Responsabilidad	Fomentar la responsabilidad individual y colectiva de los servidores.	Socialización del manual de funciones	Realizar conversatorios en donde se socialice las funciones correspondientes a cada servidor con la finalidad de reflexionar sobre la importancia de asumir la responsabilidad de sus actividades.	Director de Talento Humano	Cada semestre
Recompensa	Implementar un plan de reconocimientos.	Reconocimientos “Al mejor servidor” “Al más puntual” “Al departamento más ordenado”	Otorgar certificados, placas o medallas que simbolicen el reconocimiento por realizar un buen desempeño laboral.	Director de Talento Humano	Una vez por año
Desafíos	Fortalecer el desarrollo profesional y personal.	Capacitaciones de mejora de competencias laborales	Diagnosticar la necesidad de las capacitaciones de acuerdo a las competencias del GAD, para posterior planificar los talleres de habilidades y técnicas de acuerdo a las ramas.	Director de Talento Humano	Cada semestre
Estándares	Fomentar un ambiente de trabajo basado en la confianza mutua.	Encuentros deportivos, sociales y culturales entre los servidores	Realizar actividades en donde participen todos los servidores de cada área/departamento, fomentando la comunicación y confianza.	Director de Talento Humano	Una vez por año
Conflicto	Fomentar la participación activa de los servidores.	Taller de resolución de conflictos	Talleres para promover el aprendizaje y la práctica de habilidades para gestionar y resolver conflictos de manera efectiva.	Director de Talento Humano	Cada semestre

Nota. La tabla indica la propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez

Objetivo General. Analizar el clima organizacional de los servidores del GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

Para la interpretación sobre el objetivo general de la investigación se realizó en cuanto a los indicadores de la Normativa Técnica para la medición del clima laboral emitida por el Ministerio de Trabajo (Tabla 3), en relación al promedio porcentual de la encuesta aplicada a los servidores del GAD.

Tabla 17. Porcentaje por Dimensión

Dimensión	Porcentaje por Dimensión
Estructura	15,74
Responsabilidad	9,67
Recompensa	7,43
Desafíos	6,86
Relaciones	8,65
Cooperación	9,28
Estándares	6,70
Conflicto	6,25
Identidad	5,98
Porcentaje promedio de los encuestados	76,56

Nota. La tabla indica el porcentaje por dimensión

Finalmente, se obtuvo que clima organizacional de los servidores encuestados del GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez es muy bueno, de acuerdo a la Norma Técnica para la medición del clima laboral su indicador es de (75,01% – 90%) estando por encima del promedio significando que la institución cuenta con un buen ambiente de trabajo, sin embargo, existen dimensiones que pueden ser mejoradas y/o sostenidas.

Adicionalmente para dar mayor veracidad y confiabilidad a los resultados se procedió a usar la prueba estadística de intervalo de confianza en donde a través de esta prueba se pretende establecer un intervalo porcentual sobre el clima organizacional que poseen los servidores de la institución.

Donde:

NC: Nivel de confianza

P: Porcentaje de la muestra

Z: Valor de la puntuación

n: Muestra

ME: Margen de erros

Li: Límite inferior

Ls: Límite superior

Datos:

NC: 95%

P: 0,7656

Z: 1,96

n: 190

ME: 0,08

Resultados:

$Li = P - ME$

$Li = 0,7656 - 0,08 = \mathbf{0,6826}$

$Ls = P + ME$

$Ls = 0,7656 + 0,08 = \mathbf{0,8486}$

Con 95% de confiabilidad se ha generado un intervalo de confianza para el porcentaje poblacional de servidores del GAD municipal de Camilo Ponce Enríquez sobre el clima organizacional. Por lo tanto, se concluye que a nivel institucional este porcentaje varía entre 68,26% y 84,86%.

Respecto a los indicadores del Clima Laboral de la Normativa Técnica emitida por el Ministerio de Trabajo, el intervalo de confianza obtenido a nivel institucional indica que el clima laboral está en dos indicadores *Aceptable* (60,01% - 75%) y *Muy bueno* (75,1% - 90%), lo cual indica que el clima laboral está en el promedio, lo cual indica que la entidad cuenta con un ambiente laboral normal y existen factores que deben ser sostenidos.

7. Discusión

A lo largo de los años la importancia del clima organizacional como factor clave en las organizaciones ha sido reconocida y continúa siendo relevante en la actualidad, debido a que facilita el desempeño laboral de las personas.

El Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Camilo Ponce Enríquez al igual que otra institución necesita diagnosticar la percepción que tienen los servidores en cuanto al clima organizacional, es por eso que se tomó en cuenta las dimensiones las siguientes dimensiones que influyen en los servidores tales como la estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Objetivo específico 1.

Diagnosticar los factores que afectan el clima organizacional de los servidores que laboran en el GAD municipal Camilo Ponce Enríquez.

Las características físicas condicionan las interacciones sociales en una institución ya sea de forma positiva o negativa. Parra et al., (2018). En el caso del GAD municipal de Camilo Ponce Enríquez se diagnosticó que su infraestructura no se encuentra en buenas condiciones, además, se contrastó que el tamaño reducido de las áreas/departamentos limita el desarrollo eficiente las actividades de los servidores. Robbins et al., (2009) señala que el comportamiento organizacional es el estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Respecto a la cordialidad y empatía de sus servidores es agradable, al momento de ingresar a la institución los guardias municipales preguntan sobre el motivo de la visita y proporcionan información acerca del trámite que se pretende realizar.

Asimismo, el artículo 23 señala los derechos de los servidores, la estabilidad en el puesto, remuneración justa, prestaciones legales, jubilación según la ley. También incluye el derecho a asociarse, disfrutar de vacaciones, licencias y demandar el reconocimiento de sus derechos. (Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP). Respecto al (Código del Trabajo) menciona que, el respeto es esencial en las relaciones laborales, que el empleador debe tratar a los trabajadores con la debida consideración, generando así una buena convivencia y un ambiente laboral positivo.

Objetivo específico 2.

Determinar el clima organizacional en el que se desenvuelven los servidores del GAD municipal.

Díaz, (2019) señala que la finalidad del modelo de Litwin y Stringer es describir elementos situacionales precisos y ambientales que influyen de manera significativa en el comportamiento y apreciación de la persona, Zapata, (2023). Es por ello que luego del análisis de resultados, se destaca que cuatro de nueve dimensiones fueron consideradas por los servidores estar *muy de acuerdo*. Como la dimensión más positiva es la de *relaciones*, las relaciones entre jefe- trabajador y entre compañeros es agradable, la ayuda y apoyo entre los funcionarios proporciona un ambiente positivo y de confianza. En segundo lugar, está la dimensión de *estructura*, respecto a tener en claro las políticas institucionales, saber quién toma las decisiones y que las actividades estén claramente repartidas a los servidores. Seguidamente está la dimensión de *cooperación*, la cual indica que a través de la mejora del rendimiento diario de los servidores se obtendrá mejores resultados en cuanto a sus actividades laborales, Litwin & Stringer, (1978) definen a esta dimensión como el sentir de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Finalmente, como la cuarta dimensión positiva es la de *identidad*, referente a temas de sentirse orgullosos por formar parte de una institución pública y de un grupo que funciona bien. Cada uno de estos aspectos positivos proporciona una eficiente labor grupal, además, influye en que la institución mantenga un agradable ambiente laboral entre servidores.

Álvarez (2011) citado por García, (2011) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Así como hay dimensiones positivas también hay otras que influyen negativamente en el clima organizacional, tales como es la de *recompensa*, la cual indica la inexistencia de recompensas o reconocimientos por el buen desempeño en la institución, esta dimensión se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución recibida por el trabajo bien hecho. Bambekova et al., (2018). Seguidamente es la dimensión de *conflicto*, debido a que para causar buena impresión es mejor quedarse

callado para no tener desacuerdos, como mencionan Robbins et al., (2009) el conflicto debe ser percibido por las partes involucradas; que exista o no es asunto de percepción. Si nadie ve un conflicto, entonces por lo general hay acuerdo en que no existe. Asimismo, la dimensión de *estándares*, está afectando al clima organizacional del GAD ya que cuando los servidores se equivocan en sus labores es visto mal por sus directores departamentales. Con respecto a la dimensión de *desafío*, se determinó que en la institución ocasionalmente toman grandes riesgos por llevar a cabo una mejor idea. Y como la última dimensión es la *responsabilidad*, misma que necesitó un plan de mejora en cuanto a las excusas que dan los servidores en caso de cometer errores en sus actividades, Chiavenato, (2011) señala que la responsabilidad social se refiere a la actitud y comportamiento de la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Cada uno de los aspectos antes mencionados afectan significativamente en el clima organizacional del GAD, generando desmotivación, falta de compromiso, miedo al conflicto y una cultura de evasión de responsabilidades, además, un negativo ambiente laboral y bajo rendimiento general de la institución.

Objetivo específico 3.

Plantear una propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores públicos del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

Cada una de las dimensiones son importantes para obtener un agradable clima laboral, es por ello que se planteó una propuesta de mejora respecto a las dimensiones con promedio menor a 3, la (Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, 2015) indica que el Plan de Mejora es un instrumento que ayudará a definir las acciones necesarias para elevar la calidad del Clima y Cultura Organizacional e implementar las estrategias para la solución de las áreas de oportunidad de mejora detectadas en el informe de resultados del estudio de Clima y Cultura Organizacional.

De acuerdo con la Norma Técnica para medir el clima laboral, en el artículo 9 indica que el objetivo de la medición del clima laboral, es el conocer de 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 productividad del servidor. Es por ello que luego de haber identificado los aspectos negativos se planteó la propuesta para apoyar a la institución a mejorar su ambiente de trabajo y así disminuir la percepción negativa de los servidores en las dimensiones como *responsabilidad, recompensa, desafío, estándares y conflicto*.

Objetivo General.

Analizar el clima organizacional de los servidores del GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

García, (2011) cita que para Litwin y Stringer, el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Luego de haber estudiado los objetivos específicos, se puede analizar que el clima organizacional de la muestra de los servidores del GAD de acuerdo al indicador de la Norma Técnica para la medición del clima laboral es *muy bueno* por ende se encuentra por encima del promedio, además a pesar de que la institución cuenta con un buen ambiente de trabajo existen dimensiones que pueden ser mejoradas y/o sostenidas. (Ministerio del Trabajo Ecuador, 2018).

Actualmente el clima organizacional es sumamente importante en las instituciones ya sean privadas o públicas, debido a que al contar con un ambiente propicio generará que los colaboradores brinden un servicio de calidad hacia los usuarios, por ende, se considera que los individuos mantengan relaciones positivas entre compañeros y con sus directivos para de esa forma obtener buenos resultado.

8. Conclusiones

Una vez realizada la presente investigación para analizar el clima organizacional de los servidores del GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, se ha logrado destacar importantes resultados.

- La infraestructura de la institución no es totalmente agradable, los espacios departamentales son pequeños, se destaca la empatía y cordialidad de los servidores, quienes se distinguen por su trato amable hacia los ciudadanos. Además, para el presente año 2024 se han realizado actualizaciones de la estructura organizacional y se han asignado nuevas responsabilidades para los servidores, asimismo se tiene planificado reconocimientos por el buen desempeño y capacitaciones con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.
- Se determina que el clima organizacional en que se desenvuelven los servidores encuestados es óptimo, ya que las 9 dimensiones planteadas por Litwin y Stringer se encuentran en *de acuerdo* y *muy de acuerdo*, resultando ser favorable para la realización de las actividades de quienes forman parte del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.
- Respecto a la propuesta de mejora se pretende influir positivamente para generar un clima organizacional en el que predomine un ambiente de *responsabilidad, recompensa, desafío, estándares y conflicto* en el GAD.
- Finalmente, el clima organizacional de los servidores encuestados del GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, es muy positivo, supera el promedio de un ambiente laboral favorable, de acuerdo a la Norma Técnica para la medición del clima laboral su indicador es de *(75,01% – 90%)*, significando que la institución cuenta con un buen ambiente de trabajo, sin embargo, existen dimensiones como *responsabilidad, recompensa, desafío, estándares y conflicto* que pueden ser mejoradas y/o sostenidas.

9. Recomendación

- Se recomienda mejorar la infraestructura de la institución para crear un ambiente más agradable y funcional para los servidores. Además, es importante continuar fomentando la empatía y cordialidad demostrada por los servidores, seguir con lo programado para este año respecto a capacitaciones y reconocimiento por el buen desempeño laboral.
- Dado el excelente resultado obtenido respecto a las dimensiones, se recomienda monitorearlas constantemente para asegurar que se mantenga el óptimo ambiente organizacional en el GAD, asimismo se sugiere fortalecer los aspectos según sea el caso para que haya más efectividad en el agradable ambiente de la institución.
- Para lograr la creación de un clima organizacional favorable en el GAD, se recomienda implementar la propuesta de mejora establecida en el objetivo específico 3, la misma que dispone de objetivos, actividades, responsables, etc., con la finalidad de fortalecer las dimensiones de *responsabilidad, recompensa, desafío, estándares y conflicto*.
- Finalmente, se recomienda continuar con la evaluación periódica de las dimensiones que requieren mejoras. Es fundamental implementar acciones específicas para fortalecer y mantener los aspectos positivos del ambiente laboral, así como abordar de manera proactiva las áreas de oportunidad identificadas. Se sugiere establecer planes de acción claros y medibles para cada dimensión a mejorar, promover la participación activa de los servidores en la identificación de soluciones y garantizar una comunicación abierta y transparente en todo el proceso de mejora continua.

10. Bibliografía

- Asamblea Nacional. (2019). Código Orgánico de Organización Territorial Descentralizado, COOTAD. *Registro Oficial Suplemento 303 de 19-Oct.-2010*, 1–180. <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/COOTAD.pdf>
- Asamblea Nacional. (2021). Constitución de la República del Ecuador. *Alteridad*, 2(2), 74. <https://doi.org/10.17163/alt.v2n2.2007.04>
- Bambekova, P. G., Buch, C. A., Mendonca, C., Arar, A., Mirahmadizadeh, A., & Seifi, A. (2018). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C. *Southern Medical Journal*, 111(9), 537–541. <https://doi.org/10.14423/SMJ.0000000000000861>
- Brunet, L. (1987). El clima del trabajo en las organizaciones. In *Editorial Trillas* (pp. 1–120). <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Burbano Cabrera, J. S., & Campi Cevallos, C. F. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos de los GADM del Ecuador*. 6, 297–312.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*.
- Chuquizuta Aguilar, E. D. (2009). *La Teoría de la Organización*.
- Cobo, E., Kostov, B., Cortés, J., Gonzáles, J. A., Muñoz, P., Rufino, H., Peláez, R., Vilaró, M., & Bielsa, N. (2014). Intervalos de confianza. *Revista Chilena de Anestesia*, 43(2), 129–133. <https://doi.org/10.2307/j.ctvvnkgk.8>
- Congreso Nacional. (2012). Código del Trabajo. *Código Del Trabajo*, 138, 159. www.lexis.com.ec
- Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado*. 5(11), 117–125.
- Dirección de Gestión y Desarrollo Regional. (2015). *Guía para la elaboración de un plan de mejora de clima y cultura organizacional en las direcciones regionales de educación*].
- GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez. (2023). *GAD municipal del Cantón Camilo*

<https://www.camiloponce.gob.ec/camiloponce2020/index.php/municipio/mision-y-vision>

García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>

Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*.

Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). *Un acercamiento al Clima Organizacional*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016#:~:text=El Clima Organizacional se define,trabajadores de una organización determinada.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016#:~:text=El%20Clima%20Organizacional%20se%20define,trabajadores%20de%20una%20organizaci%C3%B3n%20determinada.)

Iglesias Armenteros, A. L., Torres Esperón, J. M., & Mora Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189–1197. <http://ref.scielo.org/yf2cqg>

López Lapo, J. L. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. Caso: Banco de Loja –Agencia 1–ciudad de Loja. Periodo: 2014 –2015*. 1–120. file:///D:/presentar/Lopez_Lapo_Jorge_Luis.pdf

Mingo, I., & Torres, V. (2020). *Diagnóstico del clima laboral para el Gad Municipal de Chordeleg y una Propuesta de Plan de Acción*.

Ministerio de Trabajo. (2011). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. 25–2016. www.lexis.com.ec

Ministerio del trabajo Ecuador. (2018). Norma Técnica para medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público. In *El Ministerio Del Trabajo* (Issue 34, pp. 1–13). <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/MDT-2018-0138.pdf?x42051>

Parra, M., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Venezuela, I., Payares, K., Alvarino, C., Navarro, N., Charris, P., & Ramirez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Espacio*. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395021.html>

Robbins, S. P., Judge, T. A., H, J. M. J., & Estrada, R. G. (2009). *Comportamiento Organizacional*.

Studocu. (2024). *Teoría del Clima Organizacional de Likert*.
<https://www.studocu.com/pe/document/instituto-cibertec/disenio-organizacional/teoria-del-clima-organizacional-de-likert/72991515#>

Zapata, J. (2023). *Cultura y clima organizacional en trabajadores de una empresa pública de Lima Metropolitana, 2022*. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13281>

11. Anexos

Anexo 1. Encuesta

		Universidad Nacional de Loja	Facultad Jurídica, Social y Administrativa Carrera de Administración Pública		
<p>Le saluda Brigitte Ortega Cabrera, estudiante de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja. Actualmente curso el octavo ciclo y estoy realizando mi trabajo de integración curricular, por tal motivo me dirijo a usted muy respetuosamente para que colabore llenando la presente encuesta, la misma que tiene fines netamente académicos.</p>					
DATOS					
Fecha:					
Departamento/área en la que labora:					
Sexo:	Masculino ()		Femenino ()		
Edad:	18 años a 29 años ()	30 años a 41 años ()	42 años a 54 años ()	55 años o más ()	
Tiempo laborando en la institución:	Menos de 1 año ()	De 1 año a 3 años ()	De 4 años a 7 años ()	8 años o más ()	
Dimensiones					
a. Estructura	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.					
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.					
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.					
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
6. En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).					
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
9. En esta organización se tiene claro a quien reportar.					
10. El alcalde muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					

b. Responsabilidad	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
c. Recompensa	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay mucha crítica.				
22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
d. Desafíos	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero correctamente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente.				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				

e. Relaciones	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.				
f. Cooperación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
34. En esta organización se exige un rendimiento alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
g. Estándares	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal para mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía del municipio enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)				
h. Conflicto	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				

49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
i. Identidad	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.				

Anexo 2. Entrevista

		<p>Universidad Nacional de Loja</p>	<p>Facultad Jurídica, Social y Administrativa Carrera de Administración Pública</p>
<p>Entrevista</p>			
<p>Le saluda Brigitte Ortega Cabrera, estudiante de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja. Actualmente curso el octavo ciclo y me encuentro realizando mi trabajo de integración curricular, por tal motivo me dirijo a usted muy respetuosamente para que colabore respondiendo la presente entrevista, la misma que tiene fines netamente académicos.</p>			
<p>DATOS</p>			
<p>Fecha:</p>			
<p>Cargo:</p>			
<p>Tiempo del cargo:</p>			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cree usted que los servidores conocen la estructura organizacional del Gad? ¿Por qué? 2. ¿Cree que los servidores del Gad tienen la suficiente potestad para asumir los problemas que se les presenta? ¿Por qué? 3. ¿Cuáles son los canales de información utilizados en la organización? ¿Considera que son los adecuados? 4. ¿Cómo se fomenta la toma de responsabilidad de los servidores? 5. ¿De qué forma se reconoce o incentiva el buen desempeño del servidor en la organización? 6. ¿La toma de decisiones de su jefe inmediato en su mayoría de veces es acertada para lograr la máxima efectividad en la institución? 7. De acuerdo a su percepción ¿cómo considera la relación entre los servidores de esta organización? 8. ¿Cómo se fomenta la confianza, el apoyo mutuo y el desarrollo personal en la organización? 9. Existe algún programa de capacitación en la organización con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los servidores. 10. ¿Cómo considera que los servidores se identifican al laborar en esta organización? 			



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Ficha de observación

Fecha:

	Si	No	En parte	Observación
La infraestructura de la organización es agradable.				
El espacio de trabajo es suficientemente amplio.				
Hay ruidos que interfieren en el trabajo.				
Se percibe buena comunicación entre los servidores.				
Los servidores mantienen buena presencia.				
Los servidores son cordiales.				
Los servidores son empáticos.				

Anexo 4. Asignación de Director



Universidad
Nacional
de Loja

SECRETARIA GENERAL
FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Presentada el día de hoy, 01 de noviembre de 2023, a las diez horas cuarenta y cinco minutos. Lo certifica, la Secretaria Abogada de la Facultad Jurídica Social y Administrativa de la UNL.

ENNA REGINA
PELAEZ SORIA

Firmado digitalmente
por ENNA REGINA
PELAEZ SORIA
Fecha: 2023.11.13
08:35:18 -05'00'

Dra. Ena Regina Pelaez Soria Mg. Sc.
**SECRETARIA ABOGADA DE LA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

Loja, 01 de noviembre de 2023, a las diez horas, cincuenta y seis minutos. Atendiendo la petición que antecede, se designa al/la **ING. ELIZABETH DANIELA JIMENEZ SALINAS MG. SC** Docente de la Carrera de Administración Pública de la Facultad Jurídica Social y Administrativa, para que emita el informe de **estructura, coherencia y pertinencia del proyecto** titulado "**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CAMILO PONCE ENRÍQUEZ, DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, AÑO 2023**"., de autoría de la Srta. /Sr. **BRIGITTE TATIANA ORTEGA CABRERA**, designación efectuada conforme lo establecido en el Art. **225 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja vigente**, que textualmente en su parte pertinente dice: "**Presentación del proyecto de investigación.-Director de carrera o programa, quien designará un docente con conocimiento y/o experiencia sobre el tema....**", para que emita el informe de **estructura, coherencia y pertinencia del proyecto. El informe será remitido al Director de carrera o programa dentro de los ocho días laborables, contados a partir de la recepción del proyecto....**"; **NOTIFÍQUESE para que surta efecto legal.**



Firmado digitalmente por:
**JIMMY WILFRIDO
JUMBO
VALLADOLID**

Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid MAE
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Loja, 06 de noviembre de 2023, a las quince horas cinco minutos; Notifiqué con el decreto que antecede al/la **ING. ELIZABETH DANIELA JIMENEZ SALINAS MG. SC.** para constancia suscriben:



Firmado digitalmente por:
**ELIZABETH DANIELA
JIMENEZ SALINAS**

ING. ELIZABETH DANIELA JIMENEZ SALINAS MG. SC
ASESOR/A DEL PROYECTO

ENNA REGINA
PELAEZ
SORIA

Firmado digitalmente por ENNA
REGINA PELAEZ SORIA
Fecha: 2023.11.06 15:05:00

Dra. Ena Regina Pelaez Soria Mg. Sc
SECRETARIA ABOGADA FJSA

Elaborado por: Ing. Paulina Ullauri Paladines
C.C. Expediente

PAULINA
MARIANELA
ULLAURI
PALADINES

Firmado digitalmente
por PAULINA
MARIANELA ULLAURI
PALADINES
Fecha: 2023.11.01
12:40:59 -05'00'

C TLF. 072545114
Ciudad Universitaria "Guillermo G. Torres de la Torre"
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador

Anexo 5. Certificación de la traducción del resumen

Lic. Andrea Sthefanía Carrión Mgs

0984079037

andrea.s.carrion@unl.edu.ec

Loja-Ecuador

Loja, 14 de marzo del 2024

La suscrita, Andrea Sthefanía Carrión Fernández, Mgs, **DOCENTE EDUCACIÓN SUPERIOR** (registro de la SENESCYT número: 1008-12-1124463), **ÁREA DE INGLÉS-UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, a petición de la parte interesada y en forma legal.

CERTIFICA:

Que la traducción del resumen del documento adjunto, solicitado por la señorita: **Brigitte Tatiana Ortega Cabrera** con cédula de ciudadanía No. **0107683625**, cuyo tema de investigación se titula: "**Clima organizacional de los servidores del GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, de la provincia del Azuay, año 2023**" ha sido realizado y aprobado por mi persona, Andrea Sthefanía Carrión Fernández, Mgs. en Pedagogía.

El apartado del Abstract es una traducción textual del Resumen aprobado en español.

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes, facultando al portador del presente documento, hacer el uso legal pertinente.

**ANDREA STHEFANIA
CARRION
FERNANDEZ**

Firmado digitalmente por
ANDREA STHEFANIA
CARRION FERNANDEZ
Fecha: 2024.03.14
19:02:40 -06'00'

Andrea Sthefanía Carrión Fernández. Mgs.

English Professor

Anexo 6. Aplicación de instrumentos





Anexo 7. Propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores públicos del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.



Propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores públicos del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

Autora: Brigitte Tatiana Ortega Cabrera

Introducción

El clima organizacional juega un papel sumamente importante en las instituciones, ya que este factor incide en la labor de los individuos, por tal motivo es necesario mantener un ambiente saludable. Córdor (como se citó por Samaniego, 2022) menciona que el mejoramiento del clima organizacional de una empresa es considerado como uno de los principales elementos a incorporar dentro de la gestión empresarial.

La presente propuesta se basa en los resultados de la investigación del clima organizacional de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, a través de la implementación de técnicas como ficha de observación, encuestas y entrevista se pudo identificar los factores positivos y negativos que influyen en la institución para poder desarrollar una propuesta de medidas dirigidas a mejorar el clima organizacional.

Además, la propuesta planteada incluye varios factores como objetivos, actividades propuestas, responsables del proceso y periodo en el que será implementado mismos que son fundamentales para dar mayor efectividad al mejoramiento del ambiente laboral de los servidores que forman parte del GAD.

Objetivos

Objetivo general

Plantear una propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores públicos del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

Objetivos específicos

- Identificar las dimensiones negativas del clima organizacional de los servidores públicos del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.
- Proponer medidas direccionadas al mejoramiento del clima organizacional de los servidores públicos del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

A continuación, se presenta la propuesta de mejora en base a las dimensiones que están afectando al clima organizacional, luego de analizar los resultados se identificaron a responsabilidad, recompensa, desafíos, estándares y conflicto como las dimensiones que necesitan una mejora.

Tabla. Propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez

Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Responsables	Periodo de ejecución
Responsabilidad	Fomentar la responsabilidad individual y colectiva de los servidores.	Socialización del manual de funciones	Realizar conversatorios en donde se socialice las funciones correspondientes a cada servidor con la finalidad de reflexionar sobre la importancia de asumir la responsabilidad de sus actividades.	Director de Talento Humano	Cada semestre
Recompensa	Implementar un plan de reconocimientos.	Reconocimientos “Al mejor servidor” “Al más puntual” “Al departamento más ordenado”	Otorgar certificados, placas o medallas que simbolicen el reconocimiento por realizar un buen desempeño laboral.	Director de Talento Humano	Una vez por año
Desafíos	Fortalecer el desarrollo profesional y personal.	Capacitaciones de mejora de competencias laborales	Diagnosticar la necesidad de las capacitaciones de acuerdo a las competencias del GAD, para posterior planificar los talleres de habilidades y técnicas de acuerdo a las ramas.	Director de Talento Humano	Cada semestre
Estándares	Fomentar un ambiente de trabajo basado en la confianza mutua.	Encuentros deportivos, sociales y culturales entre los servidores	Realizar actividades en donde participen todos los servidores de cada área/departamento, fomentando la comunicación y confianza.	Director de Talento Humano	Una vez por año
Conflicto	Fomentar la participación activa de los servidores.	Taller de resolución de conflictos	Talleres para promover el aprendizaje y la práctica de habilidades para gestionar y resolver conflictos de manera efectiva.	Director de Talento Humano	Cada semestre

Nota: La figura muestra la propuesta para mejorar el ambiente laboral de los servidores del GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez