



TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“PLAN DE MEJORAS DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DEL
CANTÓN ZAMORA PARA EL AÑO 2021”

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGO EN LA TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO

AUTOR:

GUALÁN PUCHAICELA JONSON DAVID

DIRECTOR:

ING. SARMIENTO CHASE JOFFRE VICENTE, MGS.

Loja, octubre 2021

CERTIFICACIÓN

Ing.

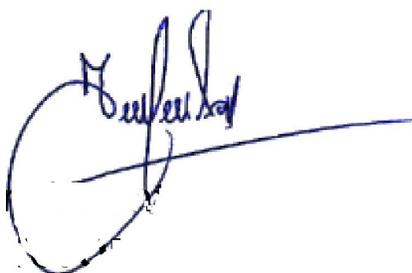
Sarmiento Chase Joffre Vicente

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICA:

Que ha supervisado el presente proyecto de investigación titulado, “**PLAN DE MEJORAS DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ZAMORA PARA EL AÑO 2021**”; el mismo que cumple con lo establecido por el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano: por consiguiente, autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Loja, octubre 2021



.....
Ing. Sarmiento Chase Joffre Vicente, Mgs.

C.I: 1103697692

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Loja, octubre 2021

Nombres: Jonson David**Apellidos:** Gualan Puchaicela**Cédula de Identidad:** 1900714120**Carrera:** Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano**Semestre de ejecución del proceso de titulación:** abril – septiembre 2021**Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:** “Plan De Mejoras del Clima Laboral Para El GAD Municipal del Cantón Zamora Para El Año 2021”

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja;

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
2. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.



Gualan Puchaicela Jonson David

C.I.: 1900714120

DEDICATORIA

Este trabajo realizado con esfuerzo y esmero lo dedico a mis padres y a quienes me ayudaron a cristalizar mis sueños, de ser un profesional, con su apoyo moral y económico que fue el aporte principal para alcanzar eficientemente mi meta propuesta, a mis hermanos Norma y Pablo Gualán que con su motivación realzaron mi autoestima y autoconfianza en mí mismo para llegar a culminar mi carrera como Tecnólogo en Gestión de Talento Humano.

“Con esfuerzo y perseverancia podrás alcanzar tus metas”

AGRADECIMIENTO

Expreso mis agradecimientos a Dios por darme fuerzas para seguir adelante sin desmayar, para adquirir nuevos conocimientos encaminado a mi formación personal y profesional y ser una persona de bien ejemplar para la sociedad

A mis padres mi gratitud inmensa por traerme la vida. Que a través de su arduo sacrificio me cuidaron de mi niñez adolescencia hasta llegar a ser un hombre de bien con buenos principios, valores éticos y morales, quienes me inculcaron como base principal para lograr ser un profesional. No fue fácil alcanzarlo, pero logre, con la constancia de su motivación que ellos aportaron, mi sueño es cristalizado evocando con énfasis decían los grandes triunfos siempre vienen acompañados de grandes sacrificios.

Agradecer de corazón al **INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR SUDAMERICANO** la cual esta prestigiosa institución ha complemento mi educación superior, con el aporte efectivo de los docentes altamente calificados y competitivos en ámbito de educativo, llegue alcanzar un escalón más ámbito profesional... y también mis infinitos agradecimiento al Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, quien con calidad y profesionalismo en calidad de **Director de mi proyecto de titulación**, logre dar cumplimiento de manera eficiente y eficaz, este proyecto con el mismo que graduaré como Tecnólogo de Gestión de Talento Humano.

Con estima y consideración.

*“Si no persigues lo que quieres, nunca tendrás.
Si no vas hacia delante, siempre estarás en el mismo lugar”*

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Conste por el presente documento la Cesión de los Derechos del proyecto de investigación de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - Por sus propios derechos; el Ing. Sarmiento Chase Joffre Vicente Mgs., en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera; y, Gualán Puchaicela Jonson David, en calidad de autor del proyecto de investigación de fin de carrera; mayor de edad emite la presente acta de cesión de derechos.

SEGUNDA. - Gualán Puchaicela Jonson David, realizó la Investigación titulada: “PLAN DE MEJORAS DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ZAMORA PARA EL AÑO 2021”, para optar por el título de Tecnólogo en la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja, bajo la dirección del Ing. Sarmiento Chase Joffre Vicente Mgs.

TERCERA. - Es política del Instituto que los proyectos de investigación de fin de carrera se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

CUARTA. - Los comparecientes Ing. Sarmiento Chase Joffre Vicente Mgs, en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera y Gualán Puchaicela Jonson David, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en proyecto de investigación de fin de carrera titulado: “PLAN DE MEJORAS DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTON ZAMORA PARA EL AÑO 2021” a favor del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja; y, conceden autorización para que el Instituto pueda utilizar esta investigación en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

QUINTA. - Aceptación. - Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja, en el mes de agosto del a



Ing. Sarmiento Chase Joffre Vicente, Mgs.
DIRECTOR
C.I: 1103697692



Gualan Puchaicela Jonson David
AUTOR
C.I.: 1900714120

INDICE

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CERTIFICACIÓN..... | II |
| DECLARACIÓN JURAMENTADA..... | III |
| DEDICATORIA..... | V |
| AGRADECIMIENTO..... | VI |
| ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS..... | VII |
| INDICE DE FIGURAS..... | X |
| INDICE DE TABLAS..... | XI |
| 1. RESUMEN..... | 1 |
| 2. ABSTRACT..... | 2 |
| 3. PROBLEMATIZACIÓN..... | 3 |
| 5. JUSTIFICACIÓN..... | 6 |
| 6. OBJETIVOS..... | 8 |
| 6.1. Objetivo General..... | 8 |
| 6.2. Objetivos Específicos..... | 8 |
| 7. MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| 7.1. Marco Institucional..... | 9 |
| 7.1.1. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Zamora..... | 9 |
| 7.1.1.1. Misión y Visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Zamora. | 9 |
| 7.1.2. Valores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Zamora..... | 9 |
| 7.1.3. Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Zamora..... | 11 |
| 7.2. Marco Conceptual..... | 12 |
| 7.2.1. Perspectiva histórica de las teorías explicativas del Clima Laboral..... | 12 |
| 7.3. Clima Laboral..... | 14 |
| 7.3.1. Dimensiones organizacionales y personales del Clima Laboral..... | 14 |
| 7.3.2. Factores que determinan el Clima Laboral..... | 16 |
| 7.3.2.1. Factores del ambiente físico..... | 16 |
| 7.3.2.2. Factores interpersonales o del ambiente social..... | 17 |

| | | |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7.3.2.3. | Factores personales | 18 |
| 7.3.2.4. | Factores propios del comportamiento organizacional | 19 |
| 7.3.3. | Importancia del clima laboral | 19 |
| 7.3.4. | Causas de un clima laboral inadecuado | 19 |
| 7.3.5. | Consecuencias del clima laboral inadecuado | 20 |
| 7.3.6. | Diagnóstico del clima laboral | 21 |
| 7.3.6.1. | Buenas prácticas en Clima laboral. | 21 |
| 7.3.6.2. | Escala para medir actitudes, opinión o atributos psicológicos..... | 22 |
| 7.3.6.2.1. | Escala de Likert..... | 22 |
| 7.4. | Pasos para la estructuración de un plan para el fortalecimiento del clima laboral. | 23 |
| 7.4.1. | Análisis previo | 23 |
| 7.4.2. | Definición de la estrategia del plan de clima laboral..... | 23 |
| 7.4.3. | Planificación y puesta en marcha la elaboración del plan de clima laboral. | 23 |
| 7.4.4. | Consejos para implantar un plan de clima laboral..... | 23 |
| 8. | METODOLOGÍA | 25 |
| 8.1. | TIPOS DE MÉTODOS | 25 |
| 8.1.1. | Método Fenomenológico..... | 25 |
| 8.1.2. | Método Hermenéutico | 25 |
| 8.1.3. | Método Práctico Proyectual | 26 |
| 8.2. | TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. | 26 |
| 8.2.1. | TIPOS DE TÉCNICAS | 26 |
| 8.2.1.1. | Observación Directa..... | 26 |
| 8.2.1.2. | Entrevista | 26 |
| 9. | ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS..... | 29 |
| 9.1. | ENTREVISTA..... | 29 |
| 9.1.1. | ENTREVISTADOS..... | 29 |
| 9.1.2. | ANÁLISIS DE RESULTADOS | 33 |
| 9.2. | ENCUESTA | 34 |
| 10. | PROPUESTA DE ACCIÓN | 50 |
| 1. | TEMA..... | 2 |
| 2. | INDICE | 3 |
| 3. | INTRODUCCIÓN..... | 4 |

| | | |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 4. | OBJETIVO..... | 5 |
| 5. | GLOSARIO DE TÉRMINOS | 6 |
| 6. | MATRIZ DEL PLAN | 10 |
| 7. | DIAGNÓSTICO | 12 |
| 7.1. | Análisis situacional del Clima Laboral del GAD del cantón Zamora..... | 12 |
| 11. | CONCLUSIONES..... | 50 |
| 12. | RECOMENDACIONES..... | 51 |
| 13. | BIBLIOGRAFÍA..... | 52 |
| 14. | ANEXOS | 55 |
| 14.1. | PRESUPUESTO | 55 |
| 14.2. | CRONOGRAMA..... | 48 |
| 14.3. | CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN-VICERRECTORADO | 48 |
| 14.4. | CERTIFICADO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO | 49 |
| 14.5. | CERTIFICADO DE IMPLEMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL PROYECTO | 50 |
| 14.6. | ENCUESTA APLICADA | 51 |
| 14.7. | ENTREVISTA APLICADA | 55 |
| 14.8. | PLAN DE SOCIALIZACIÓN..... | 57 |
| 14.9. | CERTIFICADO DE ABSTRACT | 58 |
| 14.10. | EVIDENCIAS FOTOGRAFÍAS | 59 |

INDICE DE FIGURAS

| | | |
|-------------------|---------------------------------------------------|----|
| Figura 1. | Condiciones del ambiente físico..... | 34 |
| Figura 2. | Conocimiento estructural de la institución..... | 36 |
| Figura 3. | Relaciones con los jefes inmediatos..... | 37 |
| Figura 4. | Relaciones con los compañeros..... | 39 |
| Figura 5. | Conflictos..... | 40 |
| Figura 6. | Capacidad profesional..... | 41 |
| Figura 7. | Motivación..... | 43 |
| Figura 8. | Posibilidades que brinde el GADM en ascensos..... | 44 |
| Figura 9. | Satisfacción en el lugar de trabajo..... | 46 |
| Figura 10. | Estrés..... | 47 |
| Figura 11. | Presión laboral..... | 48 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Distributivo de personal por Unidad a la que pertenece el servidor del GAD Municipal de Zamora | 28 |
| Tabla 2. Condiciones del ambiente físico. | 34 |
| Tabla 3. Conocimiento estructural de la institución..... | 35 |
| Tabla 4. Relaciones con los jefes inmediatos..... | 37 |
| Tabla 5. Relaciones con los compañeros. | 38 |
| Tabla 6. Conflictos..... | 40 |
| Tabla 7. Capacidad profesional..... | 41 |
| Tabla 8. Motivación | 42 |
| Tabla 9. Posibilidades que brinde el GADM en ascensos..... | 44 |
| Tabla 10. Satisfacción en el lugar de trabajo. | 45 |
| Tabla 11. Estrés..... | 47 |
| Tabla 12. Presión laboral. | 48 |
| Tabla 13. Presupuesto | 55 |
| Tabla 14. Cronograma de Actividades. | 48 |

1. RESUMEN

A nivel nacional las instituciones del sector público han sido catalogados como ineficientes e ineficaces por la falta de compromiso de sus servidores con la institución en la cual desempeñan sus funciones, falta de compromiso relacionado por el mal manejo de conflictos de los jefes inmediatos, como por la falta de comunicación, las inconformidades que presentan los servidores han ocasionado el ausentismo de los servidores como la alta rotación de personal en las instituciones públicas.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Zamora, no está exento de los problemas antes mencionados, los problemas internos entre los servidores, así como las relaciones interpersonales generan malestar en los servidores es por ello la necesidad de la elaboración de un “PLAN DE MEJORAS DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ZAMORA PARA EL AÑO 2021”, desarrollado determinando el diagnóstico de los factores físicos, interpersonales, personales y propios del comportamiento organizacional, para los servidores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Con el análisis de resultados de las encuestas aplicadas a los servidores se determinó que la mayor parte de los servidores que laboran en el GAD tienen una percepción positiva del clima laboral, sin embargo existieron valoraciones con percepciones de inadecuada, en los factores estructurales por el desconocimiento de la estructura organizacional de la institución; los factores interpersonales o del ambiente social, la percepción de los servidores del GAD, los factores personales según los servidores indicaron que nunca y a veces se considera la capacidad profesional enfocada en el manejo de la carga de trabajo, capacidad para resolver cualquier tarea asignada, resolución de problemas entre otras. Con el respectivo análisis de los diferentes factores se planteó las estrategias necesarias para generar un ambiente adecuado. Además, se concluyó al término del trabajo que con el Plan de Mejoras los mandos medios y jefes inmediatos podrán mitigar los conflictos internos entre los servidores del GAD, asimismo se recomendó que realicen constantemente reuniones para determinar las opiniones de los servidores en el desarrollo de sus funciones, con el fin de tener una perspectiva de como los servidores se desarrollan en su lugar de trabajo.

2. ABSTRACT

At the national level, public sector institutions have been classified as inefficient and ineffective be in need of commitment of their servers with the institution in which they carry out their functions, lack of commitment related to the mismanagement of conflicts by immediate bosses, such as deficient communication, the non-conformities that the servants present have caused the absenteeism of the servants like the high rotation of staff in the public institutions.

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Zamora” is not exempt from the aforementioned problems; the internal problems between the servers, as well as the interpersonal relationships generate discomfort in the servers for that reason the need to develop a WORK CLIMATE FOR THE MUNICIPAL GAD OF THE ZAMORA CANTON FOR THE YEAR 2021 ”, developed by determining the diagnosis of physical, interpersonal, personal and organizational behaviour factors, for the servers of the Municipal GAD of the Zamora canton.

With the analysis of the results of the surveys applied to the servants, it was determined that most of the servants who work in the GAD have a positive perception of the work environment, however there were evaluations with perceptions of inadequate, in the structural factors due to ignorance the organizational structure of the institution; the interpersonal factors or the social environment, the perception of the GAD servants, the personal factors according to the servants indicated that the professional capacity focused on the management of the workload is never and sometimes considered, ability to solve any assigned task, resolution of problems among others. With the respective analysis of the different factors, the necessary strategies were proposed to generate an adequate environment. In addition, it was concluded at the end of the work that with the improvement plan the middle managers and immediate bosses will be able to mitigate internal conflicts between the GAD servers, it was also recommended that they constantly hold meetings to determine the opinions of the servers in the development of their functions, in order to have a perspective of how their servers develop in your workplace.

3. PROBLEMATIZACIÓN

El departamento de Talento Humano debe velar por los derechos de los trabajadores y hacer comprender a los empleadores que gracias a su recurso humano la institución surge. Se conoce que los directivos no siempre buscan el bienestar común, sino únicamente el personal, es allí donde interviene este departamento, incentivando el cambio en la percepción de los mandos superiores fomentando la capacitación del personal, la gestión de la comunicación buscando transmitir igualdad, gobernanza horizontalidad para establecer un sentido de pertenencia del empleado hacia la institución. Y así fomentar un clima laboral de armonía Gonçalves (2011).

En el contexto mundial la empresa Randstad mediante un análisis realizado en el 2019, revela que la tasa de satisfacción laboral en el ámbito de clima laboral de los profesionales españoles ha caído tres puntos porcentuales en tan solo un año. Los países del sur de Europa se sitúan por debajo de la media europea, con tasas comprendidas entre el 71% y el 66%. Causado por los estilos de liderazgo coercitivo e imitativo que utilizan los países del Sur y que limitan el desarrollo de los servidores de las instituciones, conduciendo a la desmotivación. Además, la desigualdad de género es notable, la tasa de participación femenina en el mercado laboral es de alrededor del 30%, unos veinte puntos por debajo de la media europea. La PEA femenina no es bien remunerada, los mandos altos no reconocen el trabajo de este género, a las mujeres les asignan actividades de apoyo, no trabajos acordes a sus especializaciones o estudios. Los roces con los mandos superiores generan un mal ambiente laboral de la PEA femenina de Europa lo que ocasiona una alta rotación y ausentismo (León, 2020).

En nuestro país, las instituciones del sector público han acarreado el estigma de no ser eficientes y eficaces en los servicios que otorgan a la ciudadanía, causado por el ausentismo de sus servidores y la falta de compromiso con la institución. Es por ello que dado a que la Constitución de la República del Ecuador (2008), enfatiza los derechos de los trabajadores y servidores públicos para laborar en un ambiente adecuado y propicio. El Ministerio del Trabajo desde el año 2017 ha incorporado un proceso de medición del clima laboral para los servidores públicos, medición que fue basada en 3 componentes como liderazgo, compromiso y entorno de trabajo. Medición que se evidencio en las últimas estadísticas del 2019 en donde el clima laboral, se sitúa por debajo del 75%;

debido al mal manejo de conflictos y la paupérrima comunicación interna, por mantener formas de gobernanza vertical que no dan oportunidad a los servidores, a tratar directamente las inconformidades que se presentan en sus áreas de trabajo, con los mandos superiores. El nepotismo es un problema recurrente en las instituciones públicas, los servidores al observar favoritismos pierden interés en el desarrollo y cumplimiento de funciones. La incertidumbre en los contratos de los servidores genera desconfianza en la fuerza laboral de las diferentes instituciones públicas, la injusta asignación de trabajo provoca que se intensifique un mal clima laboral. (Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional - MDT, 2019).

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Zamora, se presenta una excesiva rotación de personal, debido a problemas internos de los diferentes departamentos del GAD, la falta de motivación por parte de los jefes departamentales y la falta de predisposición en ofrecer capacitación para el recurso humano de la institución ha generado que los servidores no puedan desempeñarse en el área que se le ha asignado por falta de experiencia en el cargo, lo que provoca conflictos con los mandos medios por no cumplir satisfactoriamente con la productividad ni con el servicio que se le debe brindar a la ciudadanía. Además, es importante mencionar que la institución no tiene un antecedente de diagnóstico de clima laboral, lo cual provoca que tanto jefes departamentales como servidores en general desconozcan los factores endógenos de su institución.

De acuerdo a la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional. Los GADs deberán diseñar y aplicar su propia metodología para la medición de clima laboral en sus instituciones, siempre enmarcada en la normativa general. Al no haber realizado una medición el GAD desconoce las fuentes de conflicto, los generadores de estrés o insatisfacción de sus servidores, lo que contribuye al desarrollo de actitudes negativas frente a la institución. La inexistente información en cuanto a clima laboral limita la acción de las autoridades del GAD cantonal de Zamora en la planeación e intervención orientadas al mejoramiento de la calidad de vida, la productividad del trabajo, la armonía en las relaciones interpersonales. Es por ello la necesidad de realizar un Plan de Mejoras del Clima Laboral para el GAD Municipal del Cantón Zamora, período 2021.

4. TEMA

**PLAN DE MEJORAS DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL
DEL CANTÓN ZAMORA PARA EL AÑO 2021.**

5. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se justifica académicamente como paso preliminar previo a optar por el título de Tecnólogo Superior en Gestión de Talento Humano, título que otorga el Instituto Tecnológico Superior Sudamericano, de conformidad al artículo 21, literal a del Reglamento de Régimen Académico, en el que se establece que las carreras técnicas y tecnológicas deben desarrollar un trabajo de titulación, basado en procesos de investigación, como requisito para la obtención del título profesional. Por ello para lograr un cambio significativo en el desarrollo de las sociedades es necesario la continua preparación, basada en conocimientos teóricos y prácticos que han sido impartidos por los docentes con sus cátedras durante el transcurso de los cinco ciclos académicos que como futuros tecnólogos hemos cursado y que nos servirán como sustento para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

En el ámbito tecnológico con la Gestión del Talento Humano se contribuirá a la mejora del Clima Laboral de los servidores del GAD del cantón Zamora, promoviendo la implementación de estrategias para el logro de resultados positivos en el desarrollo de actividades que han sido asignadas a los servidores públicos. Es de vital importancia recordar que el talento humano es un recurso indispensable en la gestión administrativa y operativa de una institución como para el cumplimiento de los objetivos. Una gestión adecuada en el recurso humano permitirá enfocar esfuerzos para generar y fomentar un buen liderazgo, un nivel considerable de comunicación entre los diversos niveles administrativos, una adecuada práctica de valores, un interés por la capacitación e innovación, y por ende incentivará compromiso y motivación en los servidores que forma parte del GAD del cantón Zamora.

Dentro del ámbito social este proyecto se justifica debido al aporte que se realizara hacia el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Zamora, con el diagnóstico y propuesta de mejora enfocada al clima laboral de sus servidores públicos. Con ello las autoridades tendrán una perspectiva más realista de los puntos débiles en los cuales centrar su atención y a si propender al mejoramiento. Es importante considerar que al lograr un equilibrio en el clima laboral los servidores trabajarían de una manera más eficaz, con un mayor sentimiento de satisfacción, generarían mayor

compromiso con la institución, sentimiento de pertenencia. Lo que desencadenara en un mejor servicio al usuario, proyectando a su vez una mejor imagen institucional al GAD del cantón Zamora.

En el ámbito económico con el Plan de Mejoras del clima laboral, los jefes departamentales del GAD Municipal del cantón Zamora, podrán impulsar procesos de capacitación, con el fin de incentivar mayor compromiso de los servidores con la institución, para que sean considerados en el caso de los servidores por contrato o con nombramiento provisional, para formar permanentemente parte de la Institución y estabilizar su situación laboral.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

Elaborar un Plan de Mejoras del Clima Laboral, mediante el diagnóstico de los factores físicos, interpersonales, personales y propios del comportamiento organizacional, para los servidores del GAD Municipal del cantón Zamora.

6.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del clima laboral actual de los servidores del GAD Municipal del cantón Zamora, con el fin de determinar los puntos débiles de la institución.
- Realizar un análisis situacional de las percepciones de los servidores del GAD del cantón Zamora enfocado en los factores físicos, interpersonales, personales y propios del comportamiento organizacional, usando las técnicas como la entrevista y encuesta, con el fin de determinar los puntos críticos de la institución.
- Realizar el Plan de Mejora del Clima Laboral, a través de la aplicación de escalas de medición para determinar las percepciones de los servidores, lo que permitirá estructurar un modelo de gestión interno, con el fin de mitigar conflictos internos entre los diferentes funcionarios del GAD Zamora.
- Socializar el Plan de Mejoras del Clima Laboral a las autoridades del GAD Municipal del cantón Zamora. Como recomendación para generar espacios de trabajo saludable y productivo.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Marco Institucional

7.1.1. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Zamora.

7.1.1.1. Misión y Visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Zamora.

Misión. El Gobierno Municipal de Zamora es una institución autónoma y descentralizada que genera, orienta y norma planificadamente el desarrollo cantonal urbano y rural, dotando de obras de infraestructura y equipamiento básicos con aporte de la comunidad, ofertando servicios de calidad para elevar el nivel de vida de su población con igualdad social, transparencia, responsabilidad corporativa, priorizando al ser humano como principal objetivo del trabajo municipal. Nuestra institución potencia los recursos humanos, económicos y naturales mediante la gestión financiera nacional e internacional y asume con responsabilidad el proceso de descentralización.

Visión. Hacer del Gobierno Municipal de Zamora, en la presente administración, una institución que lidera el desarrollo cantonal y provincial, con la participación activa de la ciudadanía, respaldada en procesos transparentes, ambiental y tecnológicamente sustentables que garanticen un desarrollo armónico dentro de la jurisdicción cantonal, y que propendan a alcanzar el buen vivir para todos y todas (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zamora, 2020).

7.1.2. Valores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Zamora.

Responsabilidad. La responsabilidad es la capacidad de responder por sus actos como servidores públicos; de asumir las consecuencias de sus aciertos y desaciertos en cada decisión o acción que se acuerde o realice en el ejercicio de sus funciones, y sujetarse a la evaluación de la sociedad.

Honestidad. Virtud que se refleja en la dignidad, pulcritud en el pensar y en el obrar. La honestidad debe ser practicada en las diversas actividades del servidor público, no buscando obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros, ni

tampoco buscando o aceptando compensaciones, favores o prestaciones de cualquier persona u organización que pueda comprometer su desempeño como servidor público.

Pertenencia. El servidor público municipal en su permanente quehacer debe dirigir todas sus decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares o ajenos al bienestar colectivo; y aplicar su mejor esfuerzo, vocación y disciplina para alcanzar con eficiencia, oportunidad y calidad los objetivos propuestos social o institucionalmente.

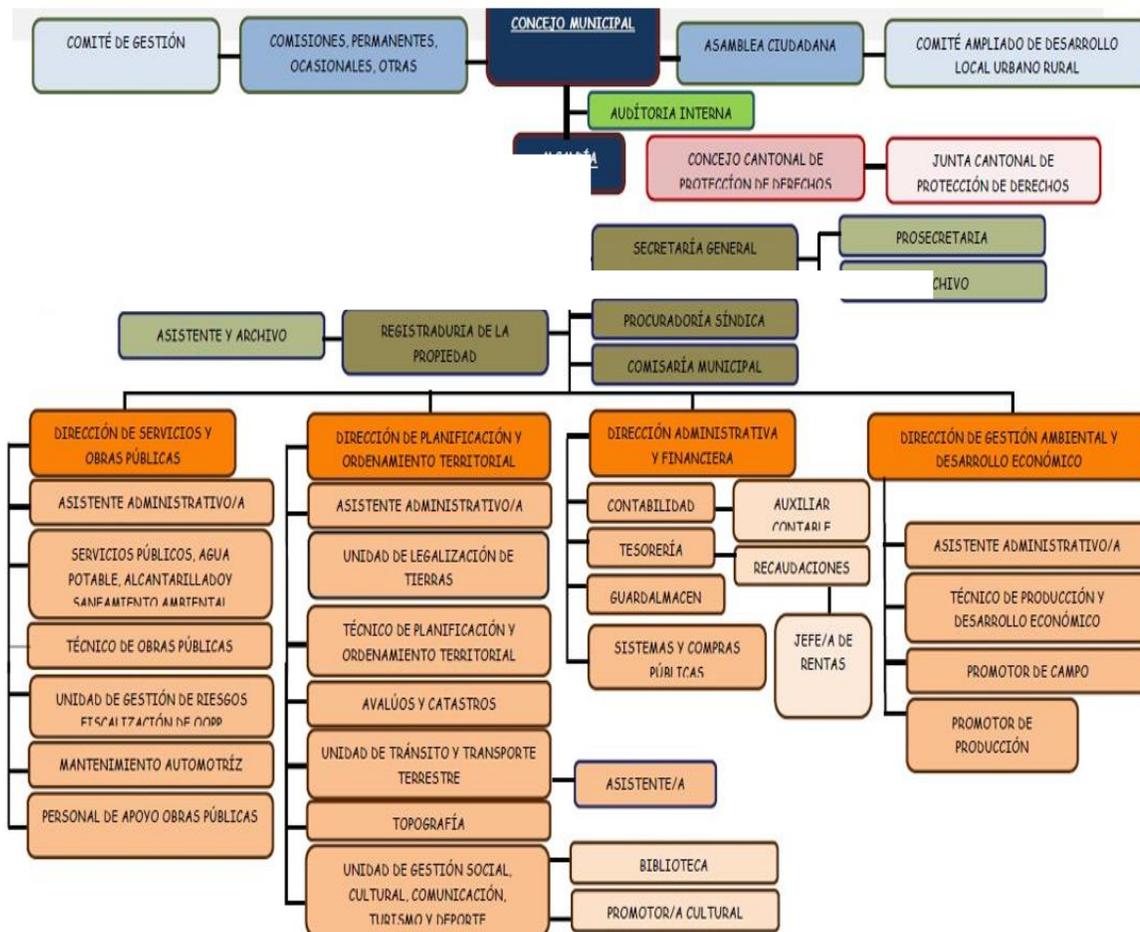
Imparcialidad. El servidor público municipal debe actuar sin conceder preferencias o privilegios a organización o persona alguna. En la toma de decisiones y el ejercicio de las funciones públicas se actuará con objetividad, sin perjuicios personales y sin permitir la influencia indebida de otras personas.

Solidaridad. El servidor público debe propiciar la conciliación de los intereses y responsabilidades colectivas e institucionales, a efecto de fortalecer el diálogo y la convivencia pacífica y digna de los ciudadanos.

Igualdad. El servidor público municipal debe atender y prestar los servicios públicos a su cargo, a todos los ciudadanos que tengan derecho a recibirlos, sin discriminación de ninguna clase.

Respeto. El servidor público debe dar a todas las personas con quienes a diario interactúa un trato digno, amable, respetuoso, receptivo, cortés, cordial y tolerante. El ser respetuoso conlleva a un acto de valor, de dominio personal, de autocontrol y comprensión, permitiendo mejorar el ambiente de trabajo, el trato a todos los ciudadanos y el cumplimiento de la misión institucional.

7.1.3. Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Zamora.



7.2. Marco Conceptual

7.2.1. Perspectiva histórica de las teorías explicativas del Clima Laboral.

Para analizar los sustentos teóricos de los estudios de clima laboral es necesario considerar algunas de las teorías de la administración siendo estas: teoría científica de la administración, clásica de la administración, de las relaciones humanas, del clima organizacional de Rensis Likert, de los dos factores de Herzberg y del desarrollo organizacional.

La teoría de la administración científica se inicia en el año 1911 por el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor, para aumentar la productividad de las empresas en Estados Unidos. Este autor, citado por Montano y Charnov, fundamentó su teoría en cuatro principios: división del trabajo, selección del personal, capacitación o especialización y cooperación estrecha y amistosa entre obreros y jefes. El propio Taylor formuló la teoría clásica de la administración, en Francia, en el año 1916, en la que concibe la organización como una estructura, analiza los puestos de trabajo para mejorar la eficiencia y la productividad laboral. En la misma se hace énfasis en las estructuras. Sus principales enfoques están dados por la organización formal y los principios generales de la administración, los que se mencionan a continuación:

- División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y poder esperar obediencia.
- Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- Unidad de mando: recibir órdenes de un sólo superior.
- Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades con los mismos objetivos.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los trabajadores están los intereses de la organización.

- Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los trabajadores y para la organización.
- Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
- Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.
- Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

La teoría de las relaciones humanas fue planteada en Estados Unidos entre los años 1924 y 1927 por el psicólogo Hugo Munsterberg y el sociólogo Elton Mayo. En ella se hace énfasis en las relaciones interpersonales y sus principales enfoques están dados por la organización informal, motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo.

Las teorías surgidas hasta este momento se centraron en las estructuras de la organización y en las relaciones interpersonales. Aunque estas influyen en el clima, no es hasta la teoría del clima organizacional, de Rensis Likert, psicólogo estadounidense, que pudiera decirse que se aborda el tema desde la percepción de los trabajadores y directivos. Dicha teoría es fundada en el año 1948 y plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La teoría del desarrollo organizacional (DO) surge en los Estados Unidos en el año 1962 planteada por Richard Bebkhard con Rensis Likert y Kurt Lewin psicólogo alemán consultor y, en conjunto, a partir de los trabajos de un grupo de científicos que puso énfasis en el desarrollo planificado de las organizaciones y propusieron un conjunto complejo de ideas dando prioridad a las relaciones humanas con énfasis en las personas y sus percepciones (Iglesias, Torres, & Mora, 2019).

7.3. Clima Laboral

Según lo establece Brunet (2004) citado en Margel, Duran, Márceles, Yarzagaray, & Valenzuela (2018), el clima laboral, puede determinar y condicionar el comportamiento de los individuos en la organización, favoreciendo o limitando su grado de motivación respecto a la actividad que están desarrollando, en consecuencia influye en la existencia de un ambiente favorable o no, ya que estimula al personal para la realización de un trabajo, generando un proceso de interacción entre el sistema técnico, el sistema humano, así como el ambiente, el cual es particular para cada sujeto, es decir, el clima va a depender de la percepción que tenga el individuo de este, el mismo se presenta como un agente mediador entre la organización y los servidores.

7.3.1. Dimensiones organizacionales y personales del Clima Laboral.

Según Coral & Pereña (2003), existen ocho dimensiones las cuales se agrupan en dos grandes ejes:

- El primer eje se refiere a la Organización y reúne las dimensiones del clima laboral que dependen en mayor medida del funcionamiento y organización de la entidad. Afectan a la satisfacción o insatisfacción de los empleados y, por tanto, el clima laboral, dependerá principalmente de la forma en que la entidad está organizada y dirigida.

Las cuatro dimensiones del eje Organización son:

Organización (ORG). Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la entidad, la claridad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar las tareas.

Innovación (INN). Esta dimensión se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades que se perciben en la organización. Como en el caso de ORG, se aceptan de forma general que un factor estimulante del buen clima laboral es el trabajar en una entidad dinámica e innovadora, que tiene una imagen positiva en el mercado. Por el contrario, una entidad con imagen de anticuada y poco eficaz tiende a producir un ambiente de desánimo y abandonismo.

Información (INF). La opinión que los empleados tienen sobre el nivel de información existente en la organización es otro de los factores importantes del clima laboral. En esta dimensión se pregunta si la información disponible es suficiente y adecuada o si por el contrario las personas se sienten incómodas por estar mal informadas y por las consecuencias que ello tiene para el normal desarrollo de sus trabajos.

Condiciones (CON). Las condiciones materiales de trabajo, y entre ellas las compensaciones económicas, afectan de forma decisiva a la satisfacción de las personas en su trabajo.

El Segundo eje se refiere a la Persona y recoge aquellas dimensiones del clima laboral que tienen más relación con las actitudes y vivencias personales y se describen más el grado de satisfacción del trabajador y menos a su inserción en la organización.

Las cuatro dimensiones del eje persona son las siguientes:

Implicación (IMP). Evalúa la percepción de sujeto sobre el grado de implicación que las personas que trabajan en la entidad tienen con la organización, hasta qué punto se sienten participes de un proyecto común o desvinculadas de los objetivos generales.

Autorrealización (AUT). En esta dimensión se indaga hasta qué punto el trabajo en la organización es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se considera relacionado no solo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona y probablemente con su estabilidad en la entidad.

Relaciones (REL). Se trata con esta escala de evaluar la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral. Es otra de las dimensiones esenciales que siempre se considera decisiva a la hora de establecer el clima social de cualquier organización.

Dirección (DIR). Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización y,

de forma general, la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicado (García, 2009).

7.3.2. Factores que determinan el Clima Laboral

Un buen Clima Laboral, da la estabilidad suficiente para que los servidores fortalezcan acciones que permitan el desarrollo integral de la organización, el estudio de los factores que lo definen facilita no solo conocer el ambiente laboral actual, sino también permite generar recomendaciones para la mejora del mismo en caso de presentarse en condiciones no óptimas para el desempeño de los empleados. Así el clima laboral está conformado por los aspectos físicos y las relaciones interpersonales con el jefe, compañeros de trabajo y subordinados (Uribe, 2014). Cuando estos factores son percibidos por el individuo, éste forma una actitud positiva o negativa sobre su satisfacción en el trabajo.

7.3.2.1. Factores del ambiente físico.

Los factores del ambiente físico son:

- **Iluminación.** En la organización es una variable de gran peso, pues de esta depende la visibilidad que tengan los trabajadores o servidores en sus funciones. En Ecuador, el Ministerio de Trabajo (2012) en el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, establece en el Art. 56.- iluminación, niveles mínimos, en el numeral 1, “Todos los lugares de trabajo y tránsito deberán estar dotados de suficiente iluminación natural o artificial, para que el trabajador pueda efectuar sus labores con seguridad y sin daño para los ojos”.
- **Ventilación.** Otra variable que compone las condiciones del ambiente físico es la ventilación. Estudios científicos han comprobado que para que haya un funcionamiento sano y efectivo del cerebro y en general de la fisiología humana, es necesario que haya una abundante y sana ventilación (Siliceo, 2004). En el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, se establece en su Art. 53.- condiciones generales ambientales: ventilación, temperatura y humedad, en el numeral 3. “La circulación

de aire en locales cerrados se procurará acondicionar de modo que los trabajadores no estén expuestos a corrientes molestas” (Ministerio de Trabajo, 2012).

- **Temperatura.** En cuanto a la temperatura ésta depende del lugar en donde esté ubicado el puesto de trabajo del servidor público. “Es una variable donde existen diferencias individuales. Así que para maximizar la productividad es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura este regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo” (Amorós, 2007). Mientras que, en el Ecuador el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Art. 53.- condiciones generales ambientales: ventilación, temperatura y humedad, numeral 1 se establece que “En los locales de trabajo y sus anexos se procurará mantener, por medios naturales o artificiales, condiciones atmosféricas que aseguren un ambiente cómodo y saludable para los trabajadores” (Ministerio de Trabajo, 2012).
- **Espacio Físico.** En Ecuador, el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Art. 22.- superficie y cubicación en los locales y puestos de trabajo, establece: Los locales de trabajo reunirán las siguientes condiciones mínimas: tendrán tres metros de altura del piso al techo como mínimo. Los puestos de trabajo en dichos locales tendrán: dos metros cuadrados de superficie por cada trabajador; y, Seis metros cúbicos de volumen para cada trabajador.

7.3.2.2. Factores interpersonales o del ambiente social

López & Navarro (2003) establecen dos factores interpersonales o del ambiente social: relaciones interpersonales con el jefe y compañeros, conflictos entre personas o entre departamentos.

- **Relaciones interpersonales con el jefe y compañeros.** Martínez (como se citó en Arce & Malvas, 2013) especifica que, en el plano laboral, las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador

con sus colegas y el directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral. La relación interpersonal entre compañeros es también conocida como “El compañerismo que es un valor que se promueve entre las personas que comparten un lugar y una meta en común”.

- **Conflictos entre personas o entre departamentos.** Otro factor de ambiente social o interpersonal es el conflicto que se puede dar entre personas o entre departamentos. Por ello, Urcola (2010) afirma: El conflicto es la situación entre dos o más personas que persiguen metas diferentes, defienden valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos, de modo que les lleva a comportarse de forma agresiva con tendencia a crear oposición o enfrentamiento. Conflicto es, también, el enfrentamiento, latente o explícito, entre individuos o grupos que surge cuando una de sus partes percibe que los objetivos, valores, decisiones o acciones de la otra dificultan o impiden la consecución de las metas propias.

7.3.2.3. Factores personales

Las variables que componen los factores personales son capacidad profesional, y motivación (López & Navarro, 2003).

- **Capacidad profesional.** Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, aunque tuvieran la voluntad de realizar su trabajo, no podrían desarrollarlo adecuadamente y se constituiría en un elemento que quiere, pero no puede ayudar al desarrollo de la organización, y se vuelve incapaz (Reyes, 2005).
- **Motivaciones.** Cumplen un rol importante en la determinación de lo que la persona percibe, por eso las necesidades y los deseos más indispensables de un individuo, pueden influir en la percepción en un momento determinado. Por lo general, las personas reciben las cosas que prometen contribuir a satisfacer sus requerimientos y que en el pasado fueron placenteras. La motivación dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (López, 2005).

7.3.2.4. Factores propios del comportamiento organizacional

Las variables que componen los factores propios del comportamiento son: satisfacción laboral y estrés (López & Navarro, 2003).

- **Satisfacción Laboral.** Determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo”. Para Amorós (2007) la satisfacción laboral “se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrara una actitud positiva hacia al mismo” (pág. 73).
- **Estrés.** Conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas que experimenta el organismo cuando se lo somete a fuertes demandas. Cuando se habla de estrés laboral se refiere al conjunto de reacciones nocivas tanto físicas como emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o necesidades del trabajador (Naranjo, 2009).

7.3.3. Importancia del clima laboral

El clima laboral es importante porque permite a las organizaciones conocer la realidad que se constituye como un elemento esencial para desarrollar las estrategias organizacionales y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, también es un elemento de diagnóstico de la realidad cambiante de un entorno, porque permite identificar las necesidades de la entidad en relación al futuro deseado, para realizar acciones a ejecutarse en el presente y alcanzar su visión (Segredo, 2013).

7.3.4. Causas de un clima laboral inadecuado

Liderazgos ineficientes. La figura del líder es imprescindible en el engranaje de una empresa. Aprender a motivar a un grupo es clave. Hay ocasiones en las que los liderazgos no se ejercen como deberían: se abusa de la autoridad y del “orden y mando” sin hacer un esfuerzo por convencer o, por el contrario, el líder está ausente y deja abandonado a su grupo, que no cuenta con ningún referente al que acudir.

Falta de comunicación. No saber comunicar las ideas adecuadamente supone una pérdida de tiempo y esfuerzos; la confusión genera inquietud y malestar en cualquier grupo. Por eso, un ambiente laboral en el que no hay confianza para preguntar dudas y en el que no se establecen mecanismos eficientes para que la información se transmita a todos está condenado al fracaso.

No saber resolver los conflictos. El nivel de madurez de un grupo se demuestra en cómo se aborda sus discrepancias y se lidia con el mal clima de sus empleados. El dialogo y la exposición de los contratiempos permite la resolución de conflictos.

Malas condiciones de trabajo. Unas condiciones laborales que los trabajadores perciben como injustas van a afectar a su rendimiento y a su bienestar. Hacer un esfuerzo por cuidar a los empleados a nivel económico y con condiciones atractivas (horario flexible, actividades dinámicas fuera del trabajo) tendrá un impacto positivo a largo plazo (CORE, 2020).

7.3.5. Consecuencias del clima laboral inadecuado

Andrade (como se citó en Puc, Rojas, Torres, & López, 2005) manifiesta que un ambiente laboral inadecuado, puede convertirse en una fuente de distress e impactar negativamente en la satisfacción y desempeño laboral de un individuo, ya que una persona bajo condiciones de insatisfacción o problemas familiares, disminuye su capacidad de rendimiento. Las organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente, procurando que trabajen en un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento. Otra consecuencia de insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual. Esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

7.3.6. Diagnóstico del clima laboral

7.3.6.1. Buenas prácticas en Clima laboral.

Lograr la satisfacción de los trabajadores a largo plazo depende no solo de un liderazgo efectivo, sino del uso de estrategias específicas que apunten hacia un entorno productivo y diverso. Con este antecedente Las buenas prácticas en el clima laboral se enfocan a.

- **Un ambiente de apoyo.** Si bien la motivación tiene como objetivo lograr que un empleado cumpla sus funciones, el apoyo es más fundamental. Los trabajadores son seres humanos. Por lo tanto, el líder debe ser solidario; es decir, debe mostrar real preocupación por el colaborador en general y no solo por su desempeño en el trabajo. Un ambiente de trabajo de apoyo reconoce el deseo de un empleado por el equilibrio entre el trabajo y su vida privada. Así, refuerza la relación de confianza entre el líder y el empleado. Cuando los jefes departamentales respetan abiertamente a los colaboradores, estos no solo alcanzan un alto nivel de desempeño, sino que permanecen más tiempo en la organización.
- **Flexibilidad en el lugar de trabajo.** Una buena organización respeta las promesas de flexibilidad. Hoy en día las organizaciones emplean estrategias de trabajo flexibles que permiten a los empleados equilibrar sus vidas profesionales y personales.
- **Reconocer los logros de los trabajadores.** Un buen clima laboral es clave para el éxito de cualquier organización a largo plazo, así como para la retención de empleados. En lugar de centrarse en gran medida en los incentivos de motivación, se deben establecer un conjunto de objetivos claramente definidos en el reconocimiento de los logros de los trabajadores para alentar a los servidores a sobresalir en sus tareas.
- **Dar autonomía a los colaboradores.** Parte de la construcción de una base de apoyo es aprender a confiar en que los trabajadores utilizarán sus horas laborales para lograr sus objetivos. Al crear un fuerte sentido de autonomía, los empleados se sentirán más empoderados y tendrán más motivación e iniciativa.

- **Crear programas de aprendizaje y desarrollo.** Muchas investigaciones sugieren que la capacitación de los trabajadores es responsabilidad de la organización y, al aplicarla, fomentará la productividad y el rendimiento laboral. Para ello, se debe gestionar un plan de estudio y proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del empleado. Esta es una buena práctica para premiar a los colaboradores según el rendimiento.
- **Programar actividades fuera del trabajo.** La realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas (CONEXIONESAN, 2018).

7.3.6.2. Escala para medir actitudes, opinión o atributos psicológicos.

Existen diversos tipos de escalas para medir actitudes, opinión o atributos psicológicos. Por ello, Vara (2012) refiere que: “Las Escalas miden la intensidad de las actitudes y opiniones en la forma más objetiva posible. Estas consisten en pedirle al sujeto que señale dentro de una serie graduada de ítems, sus percepciones. Las escalas más famosas son del tipo Likert”. También miden atributos psicológicos y administrativos complejos como la inteligencia emocional, la calidad de atención, la comunicación organizacional interna, el clima laboral, etc.

7.3.6.2.1. Escala de Likert.

Se trata de una escala de medición continua. Malhotra (2004) menciona que: Es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. En general, cada reactivo de la escala tiene cinco categorías de respuesta que van de “muy desacuerdo” a “muy de acuerdo”. (pág. 258)

Por ende, esta escala mide el grado o la intensidad en una secuencia ordenada y son adecuadas para evaluar actitudes, opiniones y la frecuencia de situaciones o hechos; para ello se presenta una serie de afirmaciones y se pide al sujeto elija uno de los puntos de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico para que el investigador obtenga una puntuación respecto a cada afirmación y al final obtiene su puntuación total

sumando las puntuaciones obtenidas en todas las afirmaciones que miden el mismo concepto.

7.4. Pasos para la estructuración de un plan para el fortalecimiento del clima laboral.

7.4.1. Análisis previo

Se debe contar con un análisis previo de las necesidades de la organización. Solamente conociendo la realidad de la organización se podrá determinar las fortalezas y puntos de mejora.

7.4.2. Definición de la estrategia del plan de clima laboral

En función del análisis de datos previo, se deberá definir las líneas de actuación. La estrategia deberá tener en cuenta:

- **Los objetivos que se quieren conseguir**, tanto a corto como a largo plazo.
- **Los recursos que se tienen**, tanto a nivel económico y humano.
- **Las políticas de bienestar laboral** que se quieren llevar a cabo, enfocadas

7.4.3. Planificación y puesta en marcha la elaboración del plan de clima laboral.

Se debe considerar:

- Todas las **iniciativas** que componen el programa de clima laboral elegido.
- Los **responsables** y el calendario de ejecución de cada actividad.
- Los **indicadores** que usarás para medir el rendimiento del programa.

7.4.4. Consejos para implantar un plan de clima laboral.

Para lograr un ambiente de trabajo sano, positivo y armónico es importante seguir las argumentaciones descritas a continuación.

- **Implica siempre a los líderes de los Equipos.** Es responsabilidad de los niveles jerárquicos superiores dar el buen ejemplo y erradicar las conductas que arruinan el clima laboral.

- **Comunica los resultados de tus políticas de bienestar.** Esto aumentará el compromiso de los empleados.
- **Mantén la oficina en buen estado.** Recuerda que el diseño, la distribución y las comodidades de los espacios de trabajo son componentes fundamentales del clima laboral de una organización.
- **Actualización continua de los planes de clima laboral.** No servirá de nada medir el impacto de las políticas de bienestar si no se está dispuesto a actualizarlas en función de los resultados obtenidos (BIZNEO, 2020).

8. METODOLOGÍA

La metodología es la disciplina que estudia el conjunto de técnicas o métodos que se usan en las investigaciones científicas para alcanzar los objetivos planteados. Es una pieza fundamental para el estudio de las ciencias (Aguilera, 2013).

8.1. TIPOS DE MÉTODOS

8.1.1. Método Fenomenológico

La fenomenología surgió como una necesidad de explicar la naturaleza de las cosas (fenómenos). Es un nuevo paradigma que observa y explica la ciencia para conocerla exactamente y, de esta forma, encontrar la verdad de los fenómenos (Trejo, 2012).

Este método permitirá diagnosticar la situación actual de los servidores del GAD Municipal del cantón Zamora con respecto al clima laboral, con el fin de determinar los factores tanto personales como de la propia organización que afectan a los servidores públicos.

8.1.2. Método Hermenéutico

El método hermenéutico es una forma de análisis que tiende a la interpretación, se aplicó inicialmente al estudio de textos, pero posteriormente a lo largo del tiempo se ha aplicado en diferentes contextos. El hermeneuta es, por lo tanto, quien se dedica a interpretar y develar el sentido de los mensajes haciendo que su comprensión sea posible (Ruedas, 2008).

Este método se lo utilizará para recopilar información a través de la técnica de la entrevista y la encuesta, para analizar las percepciones de los mandos medios y superiores con el fin de determinar los puntos críticos del clima laboral de los servidores del GAD del cantón Zamora, para así poder enfocar con mayor precisión en el Plan de Mejora del Clima Laboral los cambios o reestructuraciones tanto en factores físicos como organizacionales o personales con el único fin de la armonización organizacional

8.1.3. Método Práctico Proyectual

El método proyectual consiste simplemente en una serie de operaciones necesarias, dispuestas en un orden lógico dictado por la experiencia. Su finalidad es la de conseguir un máximo resultado con el mínimo esfuerzo (Munari, 1983).

Este método permitirá elaborar la propuesta de acción mediante una secuencia de pasos, para diagnosticar el Clima Laboral de los servidores del GAD del cantón Loja, estructurando ítems con escalas de valor fundamentadas para obtener la información de las percepciones de los servidores en los diferentes factores, como para la estructuración de una matriz FODA para establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución y su repercusión en el clima laboral de los servidores.

8.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

8.2.1. TIPOS DE TÉCNICAS

8.2.1.1. Observación Directa

Es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica; a diferencia de lo que ocurre en el mundo empírico, en el cual el hombre en común utiliza el dato o la información observada de manera práctica para resolver problemas o satisfacer sus necesidades (Campos & Martínez, 2012).

Esta técnica servirá para tener un acercamiento directo a la realidad investigada, visualizando la interacción de los servidores en su puesto de trabajo con los mandos medios, como con los mandos superiores (Jefes Unidades Administrativas).

8.2.1.2. Entrevista

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial (Díaz, Torruco, Martínez, & Valera, 2013).

Esta técnica se aplicará mediante un formato de preguntas semiestructuradas abiertas dirigidas a los mandos superiores del GAD del cantón Zamora (**Jefes Unidades Administrativas**), con el fin de determinar la percepción de estos con respecto a los factores físicos, estructurales y propios del comportamiento organizacional, lo que permitirá contrarrestar los criterios tanto de mandos medios y superiores para determinar los puntos críticos del GAD del cantón Zamora.

8.2.1.3. Encuesta

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar. Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio (Casas, Repullo, & Donado, 2002).

Esta técnica se aplicará para realizar el diagnóstico del clima laboral de los servidores públicos de GAD del cantón Zamora, por medio de un cuestionario de preguntas cerradas con escala de opciones, para determinar la percepción de los servidores acerca de los factores (físicos, estructurales, interpersonales, personales y propios del comportamiento organizacional) que caracterizan su ambiente de trabajo.

8.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Se aplicará una muestra cerrada al total de empleados que se menciona en las siguientes tablas, con un total de 252 encuestas:

Tabla 1. Distributivo de personal por Unidad a la que pertenece el servidor del GAD Municipal de Zamora.

| Etiquetas de fila | Cuenta de Unidad a la que Pertenece |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Gestión de asesoría jurídica | 2 |
| Gestión de comunicación y relaciones publicas | 1 |
| Gestión administrativa y talento humano | 32 |
| Gestión financiera | 20 |
| Gestión de secretaria general y consejo | 4 |
| Gestión de planificación y desarrollo estratégico | 23 |
| Gestión ambiental | 55 |
| Gestión de obras públicas | 105 |
| Gestión de desarrollo socioeconómico | 10 |
| Total general | 252 |

Fuente. Distributivo de Personal LOTAIP 2021 (GAD Municipal del cantón Zamora)

Elaboración: El autor

9. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

9.1. ENTREVISTA

A continuación, se presentan las entrevistas realizadas a tres de los jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zamora.

9.1.1. ENTREVISTADOS

Entrevista 1

| Nombres y Apellidos del entrevistado | Lcdo. Patricio Camacho |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cargo que desempeña | Director dpto. Talento Humano |
| 1. Existe un plan de mejoras dentro de la institución del GAD Municipal del cantón Zamora. | En la actualidad no existe un plan de mejoras para el ambiente laboral, lo que se mantiene es un código de ética, donde nos permite desarrollar nuestras actividades de la mejor manera de acuerdo a nuestras aptitudes y nuestra capacidad profesional, el código está clasificado de acuerdo a la actividad operativa y profesional, recalco esto porque siempre las necesidades se presentan a las actividades y desempeños que hemos realizado. |
| 2. Considera Usted que la Estructura Formal (Institución organizada mediante descripción de cargos, organigramas, reglas y procedimientos) del GAD del cantón Zamora es conocida por todos los servidores públicos de su departamento. | Dentro de la estructura ocupacional que mantiene la institución que se emite bajo una resolución y una norma técnica específicamente dentro del Estatuto Orgánico es socializado a todas las direcciones para que por medio de cada director sea entregado a cada servidor para que tengan conocimiento de cómo está conformado en si la institución en esta caso el Municipio de Zamora. |
| 3. Considera Usted que las relaciones interpersonales con los servidores de su departamento son buenas | Dentro de los planes de capacitación que mantiene la Jefatura de talento humano siempre se enfoca a los ambientes laborales por ende siempre se genera las charlas de motivación y lo que es todo lo referente a relaciones humanas para tener un ambiente laboral acorde a un servidor público y facilitar todo lo que necesite un usuario. |
| 4. Cree Usted: ¿qué hay una buena comunicación a nivel institucional y departamental? | Las facilidades de la comunicación siempre se vienen desarrollando día a día más por la confianza, compañerismo que se genera por el tiempo de estar dentro de la institución que bien a ser más nuestra primera familia por el tiempo efectivo que pasamos en la misma |
| 5. Para Usted. Los servidores que laboran en la institución demuestran compromiso institucional. | El compromiso de todos los servidores siempre se lo contrae al momento de la firma de un contrato o la emisión de un nombramiento provisional tal como lo dicta la constitución que a partir de los 18 años estamos en todas las capacidades para ejercer nuestras obligaciones y nuestros compromisos que contraemos como ciudadanos. |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Como la institución identifica los factores positivos y negativos de cada uno de sus servidores. | Dentro de las actividades diarias que desempeñamos como servidores existe un estrés laboral que a veces nos afecta por la monotonía de las actividades en si se ve a veces en una mala atención se determinaría los aspectos negativos y también cuando los servidores tienen su espacio para compartir, para exponer sus ideas, sus propósitos entonces toda esa situación se ve reflejada para determinar los ambientes laborales de buena manera o malos aspectos. |
| 7. ¿Según su criterio la remuneración y los beneficios que reciben los servidores de su departamento son apropiados para el trabajo que realizan? | Las remuneraciones son de acuerdo a las escalas remunerativas emitidas por los ministerios de control, en este caso el Ministerio de trabajo emite una escala de 22 grados que de acuerdo a las denominaciones se establecen escalas laborales propias y se los clasifica de acuerdo a las capacidades y de acuerdo a la complejidad de cada cargo. |
| 8. ¿Usted como considera que es el ambiente laboral en su departamento? | En el departamento específico en este caso Talento Humano, es un ambiente laboral muy bueno porque aparte de ser la recepción de todas las denuncias de todos los servidores y trabajadores de la institución, nos mantenemos con una buena energía a pesar de todo eso que nos convertimos en una esponja de absorción de todos los problemas que se generan dentro de ella. |
| 9. ¿En caso de existir conflictos entre los servidores de sus departamentos que acciones toma Usted? | Primeramente, se debe optar por el dialogo, si eso no supera los inconvenientes se debe optar por los procedimientos legales llamados de atención y como explique anteriormente el ambiente dentro de nuestra Jefatura siempre se ha mantenido de la mejor forma. |

Entrevista 2

| Nombres y Apellidos del entrevistado | Abg. Jorge Ruiz |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cargo que desempeña | Procurador síndico dpto. Jurídico |
| 1. Existe un plan de mejoras dentro de la institución del GAD Municipal del cantón Zamora. | Si en el GAD Municipal del cantón Zamora específicamente en esta oficina Jurídica hemos tenido un avance con respecto al despacho de procesos oportunos en forma administrativa, nosotros tenemos dos colaboradores dos secretarías de este modo todos los procesos que llegan se van despachando. |
| 2. Considera Usted que la Estructura Formal (Institución organizada mediante descripción de cargos, organigramas, reglas y procedimientos) del GAD del cantón Zamora es conocida por todos los servidores públicos de su departamento. | Si nosotros tenemos conocimiento de todo de acuerdo al Estatuto Orgánico Institucional, en el área jurídica todos somos conscientes de las funciones que debemos cumplir es nuestra responsabilidad. |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Considera Usted que las relaciones interpersonales con los servidores de su departamento son buenas | Son excelentes tenemos un buen equipo de trabajo, tenemos dos abogados colaboradores y un señor secretario que trabajamos sin ningún inconveniente |
| 4. Cree Usted: ¿qué hay una buena comunicación a nivel institucional y departamental? | Si nosotros a nivel de directores nos estamos comunicando todos los días vía telefónica o mediante reuniones presenciales, todos los directores conocemos el trabajo que debemos hacer conjugamos todo lo que es lo técnico, jurídico, financiero, administrativo de tal manera que todos avanzamos a un mismo nivel y con un mismo objetivo de servicio tanto a la institución como a la comunidad. |
| 5. Para Usted. Los servidores que laboran en la institución demuestran compromiso institucional. | Si he notado que todos los servidores del Municipio cumplen sus funciones a satisfacción no hay pretexto de que salgan a la calle o alguna situación, todos los servidores se mantienen en sus oficinas, todos trabajan todos colaboran, se hacen informes diarios de trabajo, mensuales y de esa manera también se controlan que los servicios sean eficientes. |
| 6. Como la institución identifica los factores positivos y negativos de cada uno de sus servidores. | Cuando existe alguna deficiencia en algún servidor nos comunicamos con Talento Humano, y Talento Humano se comunica con nosotros a fin de determinar el tipo de sanción administrativa. |
| 7. ¿Según su criterio la remuneración y los beneficios que reciben los servidores de su departamento son apropiados para el trabajo que realizan? | Todas las remuneraciones y sueldos han sido analizadas en base a los estudios de los técnicos especializados. |
| 8. ¿Usted como considera que es el ambiente laboral en su departamento? | Nuestro ambiente es excelente, todos nos repartimos la carga de trabajo, tenemos un buen ambiente sin discusiones o enfrentamientos. |
| 9. ¿En caso de existir conflictos entre los servidores de sus departamentos que acciones toma Usted? | Se trataría de conversar, de dialogar de agotar las instancias hasta lograr identificar cual es la situación para poder conversar con los administrativos y talento humano. |

Entrevista 3

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombres y Apellidos del entrevistado | Abg. Jorge Ruiz |
| Cargo que desempeña | Procurador síndico dpto. Jurídico |
| 1. Existe un plan de mejoras dentro de la institución del GAD Municipal del cantón Zamora. | Todos los años antes de formular y aprobar el presupuesto institucional de acuerdo al artículo 52 literal h de la ley de servicio público se tiene que elaborar un Plan de Talento Humano, ese plan de talento humano recoge todas las mejoras en lo que tiene que ver eficiencia en la gestión |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Considera Usted que la Estructura Formal (Institución organizada mediante descripción de cargos, organigramas, reglas y procedimientos) del GAD del cantón Zamora es conocida por todos los servidores públicos de su departamento. | De mi departamento si conocen. |
| 3. Considera Usted que las relaciones interpersonales con los servidores de su departamento son buenas | Son buenas las relaciones interpersonales, mantenemos reuniones de trabajo semanales de las responsabilidades que deben cumplir cada uno de los funcionarios. |
| 4. Cree Usted: ¿qué hay una buena comunicación a nivel institucional y departamental? | A nivel departamental existe una buena comunicación se admite sugerencias y propuestas se ha dado todas las facultades para que existe una eficiente aplicación de las normas de control interna de cada uno de los trámites. |
| 5. Para Usted. Los servidores que laboran en la institución demuestran compromiso institucional. | Si se han establecido políticas capaces que trabajemos sobre un régimen por resultados cada uno sabe lo que tienen que hacer y tiene plazos para cumplirlos. |
| 6. Como la institución identifica los factores positivos y negativos de cada uno de sus servidores. | De acuerdo a la ley de servicio público y a su reglamento existe una evaluación que se hace cada año, a inicio de cada año se establece una matriz con el fin de evaluar el rendimiento y cumplimiento del servidor, para remitir a la unidad de talento humano para el trámite correspondiente. |
| 7. ¿Según su criterio la remuneración y los beneficios que reciben los servidores de su departamento son apropiados para el trabajo que realizan? | A pesar de que el gobierno Municipal es una entidad autónoma, a pesar de la autonomía estamos obligados a regirnos de acuerdo a las trabas del ministerio de trabajo, cada una de las remuneraciones vienen definidas en las escalas salariales. |
| 8. ¿Usted como considera que es el ambiente laboral en su departamento? | El ambiente laboral es excelente, tenemos un registro desde el momento que entra el trámite en el departamento financiero, cada cual se dedica a cumplir su trabajo, hay momentos en los que se puede conversar y dialogar, hay intercambio de información y colaboración, todos se relacionan bien con respecto al trabajo que tienen que realizar. |
| 9. ¿En caso de existir conflictos entre los servidores de sus departamentos que acciones toma Usted? | Conflictos no han existido durante el tiempo que estoy como director financiero, la metodología más adecuada es escuchar a los compañeros, y buscar el consenso con el fin que se cumplan las actividades de la institución. |

9.1.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La excelencia de una institución viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha institución aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

Las entrevistas realizadas a tres de los directores departamentales del GAD del cantón Zamora evidenciaron que la institución no cuenta con un Plan de mejoras del Clima Laboral, de lo que disponen como institución es de un código de Ética, en el cual fundamentan su accionar como empleados el sector público, un punto importante según lo establecieron los directores son las aptitudes y la capacidad profesional de los servidores que están a sus cargos, es por ello que mediante el código de Ética, estos pueden clasificar y determinar funciones tanto en el área operativa como administrativa.

La Estructura Organizacional del GAD del cantón Zamora es socializada a todos los servidores de la institución para que estos tengan conocimiento de sus funciones, de los reglamentos y estatutos a seguir como funcionarios públicos. Los directores departamentales son los encargados de la socialización a cada uno de los servidores.

El clima laboral que se da en los departamentos es bueno según lo establecieron sus directores existe compañerismo y diálogo entre servidores públicos como con su jefe inmediato, es permitido dar una opinión o un criterio sobre inconvenientes que pudiesen presentarse en el transcurso del desarrollo de sus actividades.

Dado el caso de conflictos los directores argumentan que tratan de resolverlo primeramente de manera interna dentro de sus departamentos antes de dar a conocer la anomalía a otros departamentos en el caso particular Talento Humano. Las remuneraciones que perciben los servidores públicos están acorde a las escalas salariales que se establecen para las instituciones públicas. Los servidores son evaluados anualmente con el fin de determinar qué tan eficientemente han desarrollado sus actividades, con esta evaluación los directores pueden tener una perspectiva más clara de cómo está funcionando su departamento.

9.2. ENCUESTA

Se realizaron 252 encuestas a los servidores del GAD Municipal del cantón Zamora.

- 1. EN RELACIÓN A LOS FACTORES FÍSICOS**, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a las condiciones del ambiente físico

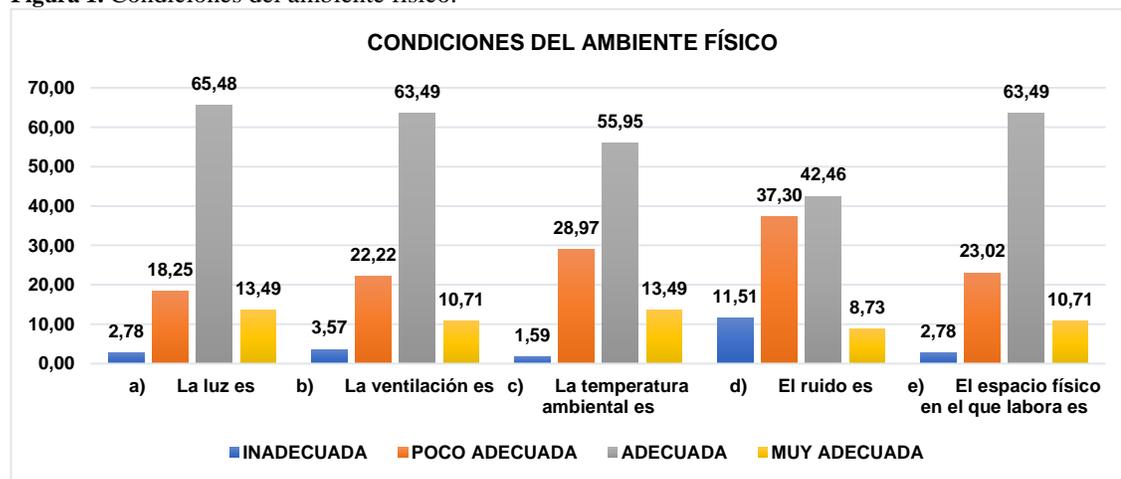
Tabla 2. Condiciones del ambiente físico.

| CONDICIONES DEL AMBIENTE FÍSICO | FRECUENCIA | | | | PORCENTAJE | | | |
|------------------------------------------|------------|---------------|----------|--------------|------------|---------------|----------|--------------|
| | INADECUADA | POCO ADECUADA | ADECUADA | MUY ADECUADA | INADECUADA | POCO ADECUADA | ADECUADA | MUY ADECUADA |
| a) La luz es | 7 | 46 | 165 | 34 | 2,78 | 18,25 | 65,48 | 13,49 |
| b) La ventilación es | 9 | 56 | 160 | 27 | 3,57 | 22,22 | 63,49 | 10,71 |
| c) La temperatura ambiental es | 4 | 73 | 141 | 34 | 1,59 | 28,97 | 55,95 | 13,49 |
| d) El ruido es | 29 | 94 | 107 | 22 | 11,51 | 37,30 | 42,46 | 8,73 |
| e) El espacio físico en el que labora es | 7 | 58 | 160 | 27 | 2,78 | 23,02 | 63,49 | 10,71 |

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Figura 1. Condiciones del ambiente físico.



Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Análisis cuantitativo:

En lo que respecta a las condiciones del ambiente físico, los servidores del GAD Municipal del cantón Zamora consideran en mayor valor porcentual que estas son adecuadas (luz 65,48%; ventilación 63,49%; temperatura ambiental; ruido 42,46%; espacio físico 63,49%).

Análisis cualitativo:

La mayoría de servidores del GAD del cantón Zamora indican como adecuadas las condiciones del ambiente físico, en las que desarrollan sus funciones, sin embargo, el ruido es una de las condiciones que, si les causa dificultades ya que pese a ser considerada con un porcentaje alto como adecuada tiene su contraparte por otro número de servidores como una condición inadecuada en el GAD.

- 2. EN RELACIÓN A LOS FACTORES ESTRUCTURALES,** lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto al conocimiento estructural de la institución.

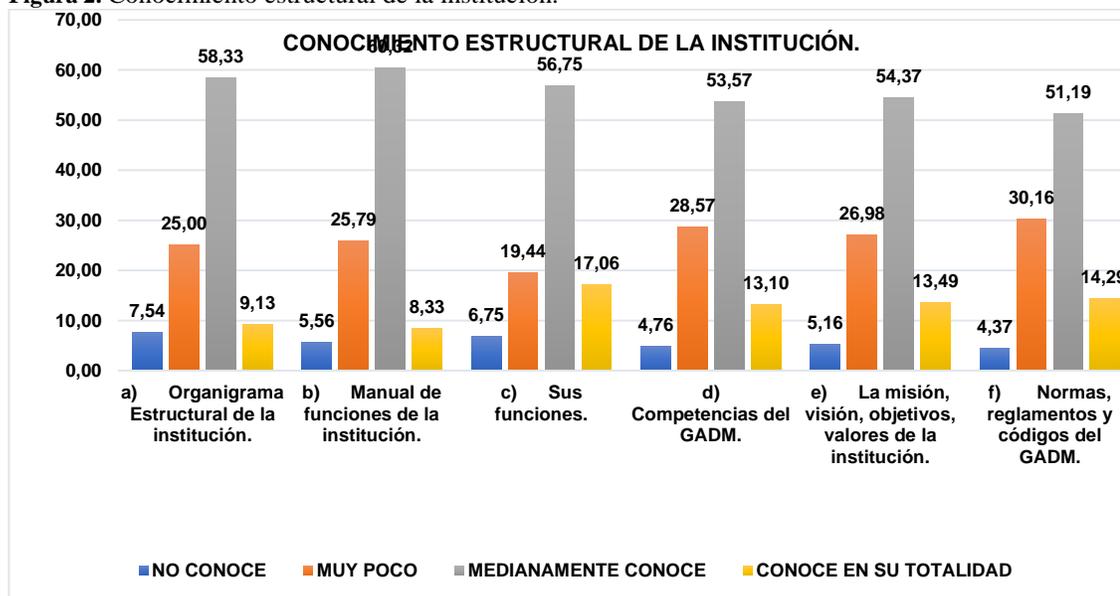
Tabla 3. Conocimiento estructural de la institución.

| VARIABLE | FRECUENCIA | | | | PORCENTAJE | | | |
|-------------------------------------------------------------|------------|----------|---------------------|------------------------|------------|----------|---------------------|------------------------|
| | NO CONOCE | MUY POCO | MEDIANAMENTE CONOCE | CONOCE EN SU TOTALIDAD | NO CONOCE | MUY POCO | MEDIANAMENTE CONOCE | CONOCE EN SU TOTALIDAD |
| a) Organigrama Estructural de la institución. | 19 | 63 | 147 | 23 | 7,54 | 25,00 | 58,33 | 9,13 |
| b) Manual de funciones de la institución. | 14 | 65 | 152 | 21 | 5,56 | 25,79 | 60,32 | 8,33 |
| c) Sus funciones. | 17 | 49 | 143 | 43 | 6,75 | 19,44 | 56,75 | 17,06 |
| d) Competencias del GADM. | 12 | 72 | 135 | 33 | 4,76 | 28,57 | 53,57 | 13,10 |
| e) La misión, visión, objetivos, valores de la institución. | 13 | 68 | 137 | 34 | 5,16 | 26,98 | 54,37 | 13,49 |
| f) Normas, reglamentos y códigos del GADM. | 11 | 76 | 129 | 36 | 4,37 | 30,16 | 51,19 | 14,29 |

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Figura 2. Conocimiento estructural de la institución.



Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Análisis cuantitativo:

Los servidores del GAD del cantón Zamora medianamente conocen la estructura de su institución indicando con un 58,33% conocimiento del organigrama estructural; 60,32% manual de funciones; funciones 56,75%; competencias 53,57%; misión, visión y objetivos 54,37%; normas, reglamentos y códigos 51,19%.

Análisis cualitativo:

En el GAD del cantón Zamora el mayor número de servidores determinaron tener un conocimiento dentro de la categoría medianamente de la estructura de la institución, siendo el manual de funciones, y el organigrama estructural los componentes de la estructura con los que los servidores tiene mayor familiaridad.

3. EN RELACIÓN A LOS FACTORES INTERPESONALES O DE AMBIENTE SOCIAL, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a las relaciones con los jefes inmediatos.

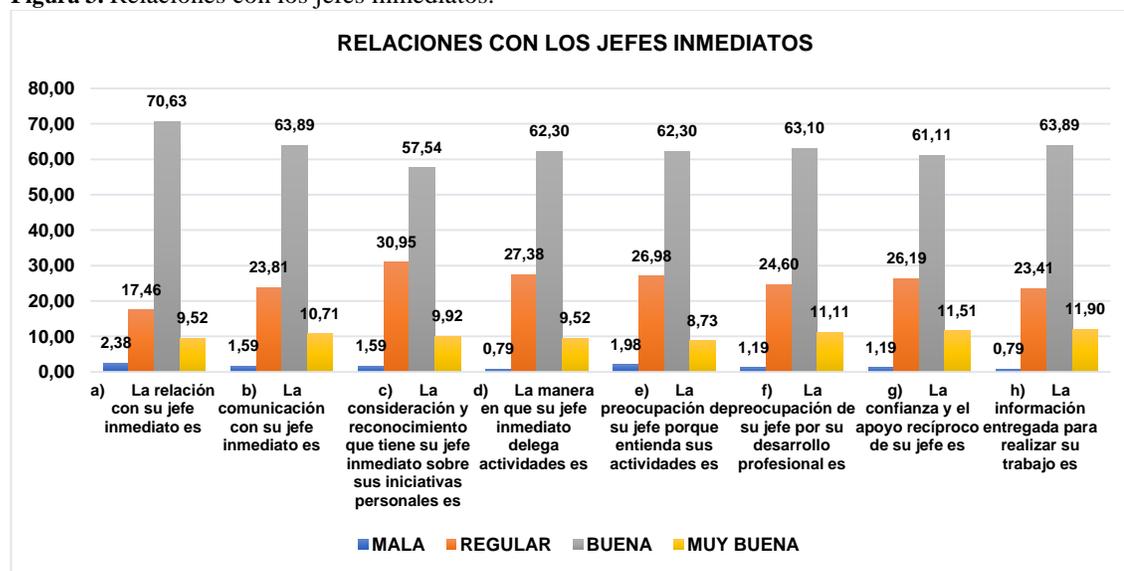
Tabla 4. Relaciones con los jefes inmediatos.

| VARIABLE | FRECUENCIA | | | | PORCENTAJE | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------|-----------|------------|---------|-------|-----------|
| | MALA | REGULAR | BUENA | MUY BUENA | MALA | REGULAR | BUENA | MUY BUENA |
| RELACIONES CON LOS JEFES INMEDIATOS | | | | | | | | |
| a) La relación con su jefe inmediato es | 6 | 44 | 178 | 24 | 2,38 | 17,46 | 70,63 | 9,52 |
| b) La comunicación con su jefe inmediato es | 4 | 60 | 161 | 27 | 1,59 | 23,81 | 63,89 | 10,71 |
| c) La consideración y reconocimiento que tiene su jefe inmediato sobre sus iniciativas personales es | 4 | 78 | 145 | 25 | 1,59 | 30,95 | 57,54 | 9,92 |
| d) La manera en que su jefe inmediato delega actividades es | 2 | 69 | 157 | 24 | 0,79 | 27,38 | 62,30 | 9,52 |
| e) La preocupación de su jefe porque entienda sus actividades es | 5 | 68 | 157 | 22 | 1,98 | 26,98 | 62,30 | 8,73 |
| f) La preocupación de su jefe por su desarrollo profesional es | 3 | 62 | 159 | 28 | 1,19 | 24,60 | 63,10 | 11,11 |
| g) La confianza y el apoyo recíproco de su jefe es | 3 | 66 | 154 | 29 | 1,19 | 26,19 | 61,11 | 11,51 |
| h) La información entregada para realizar su trabajo es | 2 | 59 | 161 | 30 | 0,79 | 23,41 | 63,89 | 11,90 |

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Figura 3. Relaciones con los jefes inmediatos.



Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Análisis cuantitativo:

En lo que respecta a la relación directa de los servidores del cantón Zamora con su jefe inmediato es buena con un valor porcentual del 70,63%; la comunicación, delegación de actividades, la preocupación de jefe inmediato por las actividades del servidor como por su desarrollo profesional, la confianza y la entrega de información obtuvieron valores porcentuales superiores al 60% en la categoría de buena.

Análisis cualitativo:

Las relaciones con los jefes inmediatos de los servidores del GAD del cantón Zamora son buenas, por la comunicación, así como por la atención que les dan los jefes a las actividades y al desarrollo profesional de los servidores que trabajan de manera directa en sus departamentos o unidades.

4. EN RELACIÓN A LOS FACTORES INTERPERSONALES O DE AMBIENTE SOCIAL, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a las relaciones con los compañeros.

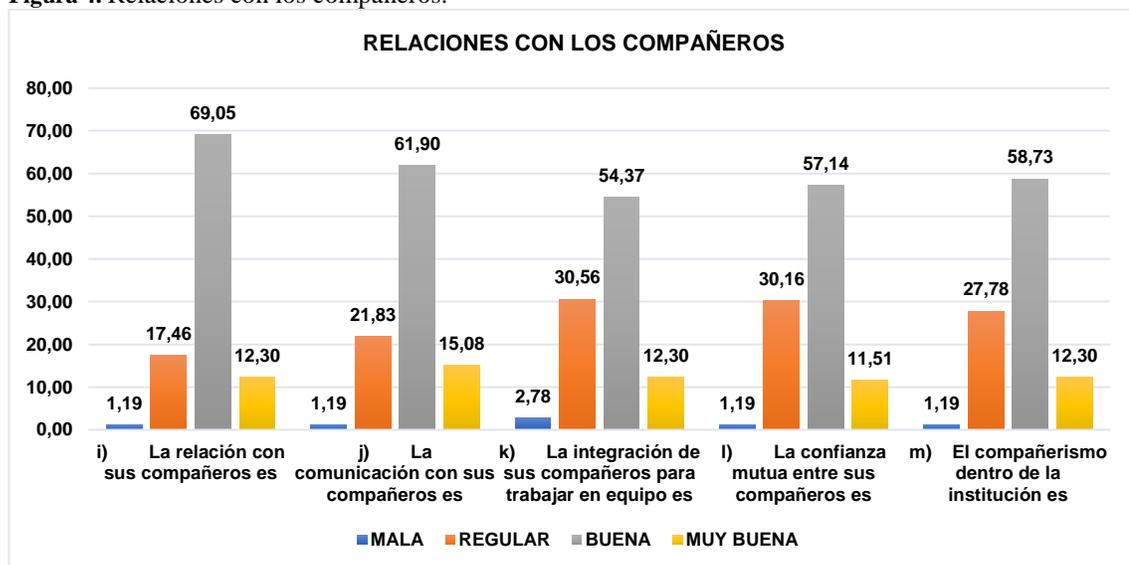
Tabla 5. Relaciones con los compañeros.

| VARIABLE | | FRECUENCIA | | | | PORCENTAJE | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------|---------|-------|-----------|------------|---------|-------|-----------|
| | | MALA | REGULAR | BUENA | MUY BUENA | MALA | REGULAR | BUENA | MUY BUENA |
| RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS | | | | | | | | | |
| i) | La relación con sus compañeros es | 3 | 44 | 174 | 31 | 1,19 | 17,46 | 69,05 | 12,30 |
| j) | La comunicación con sus compañeros es | 3 | 55 | 156 | 38 | 1,19 | 21,83 | 61,90 | 15,08 |
| k) | La integración de sus compañeros para trabajar en equipo es | 7 | 77 | 137 | 31 | 2,78 | 30,56 | 54,37 | 12,30 |
| l) | La confianza mutua entre sus compañeros es | 3 | 76 | 144 | 29 | 1,19 | 30,16 | 57,14 | 11,51 |
| m) | El compañerismo dentro de la institución es | 3 | 70 | 148 | 31 | 1,19 | 27,78 | 58,73 | 12,30 |

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Figura 4. Relaciones con los compañeros.



Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Análisis cuantitativo:

La relación y comunicación entre compañeros del GAD del cantón Zamora es buena así lo indico el 69,05% y 61,90% de la población encuestada; la integración, la confianza y el compañerismo es considerada como buena por los servidores con porcentajes superiores al 50%.

Análisis cualitativo:

Las relaciones entre compañeros del GAD del cantón Zamora son buenas, según indican los servidores existe buena comunicación entre los compañeros que pertenecen al departamento, así como de otras unidades, así mismo logran una integración en el trabajo en equipo por la confianza que han logrado construir entre compañeros.

5. EN RELACIÓN A LOS FACTORES INTERPESONALES O DE AMBIENTE SOCIAL, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a los conflictos.

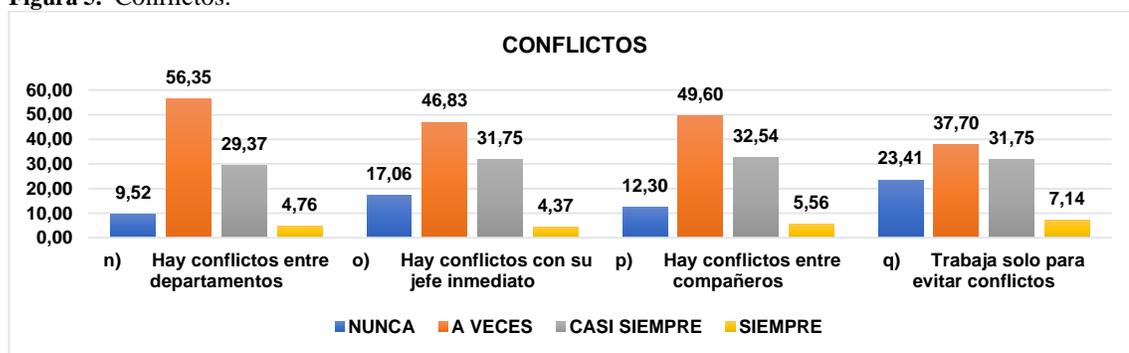
Tabla 6. Conflictos.

| VARIABLE | FRECUENCIA | | | | PORCENTAJE | | | |
|-----------------------------------------|------------|---------|--------------|---------|------------|---------|--------------|---------|
| | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
| n) Hay conflictos entre departamentos | 24 | 142 | 74 | 12 | 9,52 | 56,35 | 29,37 | 4,76 |
| o) Hay conflictos con su jefe inmediato | 43 | 118 | 80 | 11 | 17,06 | 46,83 | 31,75 | 4,37 |
| p) Hay conflictos entre compañeros | 31 | 125 | 82 | 14 | 12,30 | 49,60 | 32,54 | 5,56 |
| q) Trabaja solo para evitar conflictos | 59 | 95 | 80 | 18 | 23,41 | 37,70 | 31,75 | 7,14 |

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Figura 5. Conflictos.



Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Análisis cuantitativo:

En lo que respecta a los conflictos los servidores en un 56,35% indicaron que a veces hay conflictos entre departamentos; con porcentajes que superan el 50% se identificó que a veces existen conflictos con el jefe inmediato, así como entre compañeros, además el 37,70% de los servidores indico que trabaja solo para evitar conflictos en el departamento o unidad.

Análisis cualitativo:

Según indicaron los servidores del GAD del cantón Zamora en la institución a veces se dan conflictos por diferencias de criterios con el jefe inmediato o con los

compañeros, sin embargo, un número representativo de servidores públicos indicaron que se centran en sus actividades asignadas para evitar conflictos en el trabajo.

6. **EN RELACIÓN A LOS FACTORES PERSONALES**, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a la capacidad profesional.

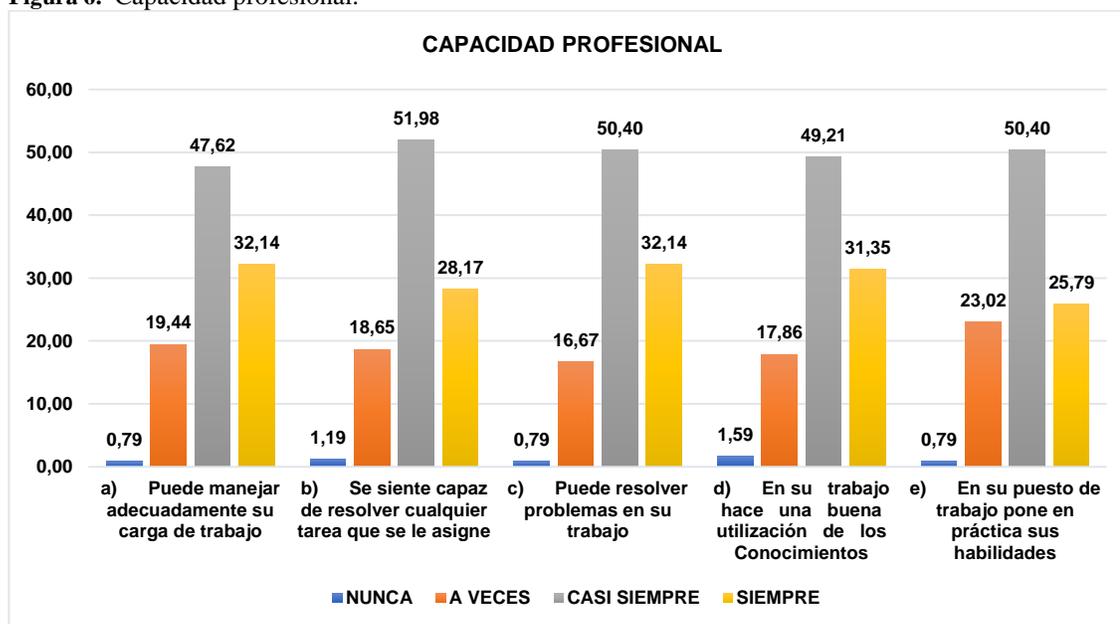
Tabla 7. Capacidad profesional.

| VARIABLE | FRECUENCIA | | | | PORCENTAJE | | | |
|------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------------|---------|------------|---------|--------------|---------|
| | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
| CAPACIDAD PROFESIONAL | | | | | | | | |
| a) Puede manejar adecuadamente su carga de trabajo | 4 | 40 | 131 | 77 | 1,59 | 15,87 | 51,98 | 30,56 |
| b) Se siente capaz de resolver cualquier tarea que se le asigne | 2 | 49 | 120 | 81 | 0,79 | 19,44 | 47,62 | 32,14 |
| c) Puede resolver problemas en su trabajo | 3 | 47 | 131 | 71 | 1,19 | 18,65 | 51,98 | 28,17 |
| d) En su trabajo hace una buena utilización de los Conocimientos | 2 | 42 | 127 | 81 | 0,79 | 16,67 | 50,40 | 32,14 |
| e) En su puesto de trabajo pone en práctica sus habilidades | 4 | 45 | 124 | 79 | 1,59 | 17,86 | 49,21 | 31,35 |
| f) Supera las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño | 2 | 58 | 127 | 65 | 0,79 | 23,02 | 50,40 | 25,79 |

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Figura 6. Capacidad profesional.



Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El auto

Análisis cuantitativo:

Los servidores del GAD del cantón Zamora casi siempre logran manejar adecuadamente su carga de trabajo según lo indico el 51,98%; en lo que respecta a la capacidad para resolver problemas; el 47,62% se siente capaz de realizar cualquier tarea que se le asigne, además el 50,40% pone en práctica sus habilidades para desarrollar sus actividades asignadas.

Análisis cualitativo:

Los servidores del GAD del cantón Zamora manejan su carga de trabajo adecuadamente casi siempre, además sienten que están capacitados para dar solución a cualquier problema que se les presente en sus actividades asignadas. Debido a los conocimientos de los que disponen para ejercer sus actividades no han tenido dificultades para el cumplimiento por lo que su jefe inmediato tiene una buena percepción del desempeño de sus subordinados.

- 7. EN RELACIÓN A LOS FACTORES PERSONALES,** lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a la motivación.

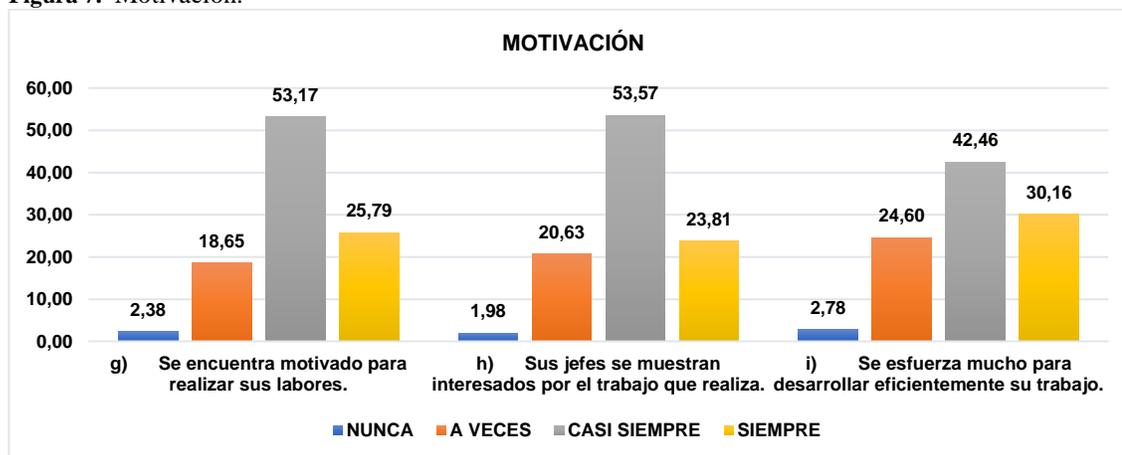
Tabla 8. Motivación

| VARIABLE | FRECUENCIA | | | | PORCENTAJE | | | |
|------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------------|---------|------------|---------|--------------|---------|
| | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
| g) Se encuentra motivado para realizar sus labores. | 6 | 47 | 134 | 65 | 2,38 | 18,65 | 53,17 | 25,79 |
| h) Sus jefes se muestran interesados por el trabajo que realiza. | 5 | 52 | 135 | 60 | 1,98 | 20,63 | 53,57 | 23,81 |
| i) Se esfuerza mucho para desarrollar eficientemente su trabajo. | 7 | 62 | 107 | 76 | 2,78 | 24,60 | 42,46 | 30,16 |

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Figura 7. Motivación.



Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Análisis cuantitativo:

Los servidores del GAD del cantón Zamora según lo indicaron el 53,17% están motivados para realizar sus labores, los jefes inmediatos muestran interés por el trabajo que realizan sus servidores según lo indico el 53,57%, el 42,46% de los servidores se esfuerzan por desarrollar eficientemente su trabajo.

Análisis cualitativo:

Los jefes inmediatos motivan a su personal, es por ello que la mayor parte de servidores del cantón Zamora indicaron sentirse a gusto en sus puestos de trabajo y en las actividades asignadas, retribuyendo a esto con el esfuerzo que ponen a sus actividades trabajando eficientemente y demostrando compromiso con la institución.

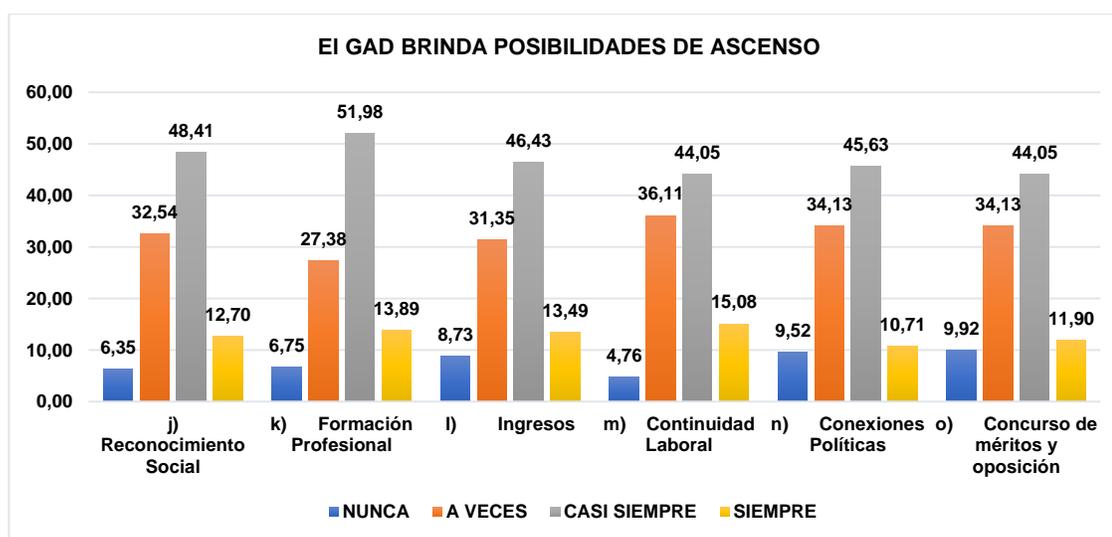
- 8. EN RELACIÓN A LOS FACTORES PERSONALES,** lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a las posibilidades que brinde el GADM en ascensos.

Tabla 9. Posibilidades que brinde el GADM en ascensos.

| VARIABLE | FRECUENCIA | | | | PORCENTAJE | | | |
|----------------------------------------|------------|---------|--------------|---------|------------|---------|--------------|---------|
| | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
| EI GAD BRINDA POSIBILIDADES DE ASCENSO | | | | | | | | |
| j) Reconocimiento Social | 16 | 82 | 122 | 32 | 6,35 | 32,54 | 48,41 | 12,70 |
| k) Formación Profesional | 17 | 69 | 131 | 35 | 6,75 | 27,38 | 51,98 | 13,89 |
| l) Ingresos | 22 | 79 | 117 | 34 | 8,73 | 31,35 | 46,43 | 13,49 |
| m) Continuidad Laboral | 12 | 91 | 111 | 38 | 4,76 | 36,11 | 44,05 | 15,08 |
| n) Conexiones Políticas | 24 | 86 | 115 | 27 | 9,52 | 34,13 | 45,63 | 10,71 |
| o) Concurso de méritos y oposición | 25 | 86 | 111 | 30 | 9,92 | 34,13 | 44,05 | 11,90 |

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Figura 8. Posibilidades que brinde el GADM en ascensos.

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Análisis cuantitativo:

En cuanto a las posibilidades de ascenso los servidores del cantón Zamora tienen criterios divididos en las categorías de a veces y casi siempre, la formación profesional es una de las consideradas por los servidores con un 51,98% como una posibilidad dentro de la categoría casi siempre; las posibilidades en lo que respecta a ingresos, continuidad laboral, conexiones políticas y concursos son consideradas con más del 40%.

Análisis cualitativo:

Los servidores del GAD del cantón indicaron que las jornadas de capacitación y la posibilidad de adecuar los horarios de trabajo en la institución representan una gran ayuda, con el fin último de lograr una formación profesional, además con los concursos que continuamente se están desarrollando por la institución, les permite a los servidores que ya llevan cierto tiempo laborando estabilizar su situación laboral, en cuanto a los ascensos, dado a que es una institución pública que asigna partidas y que esto no es posible, los jefes tratan de reconocer el esfuerzo de sus subordinados asignando funciones acordes al perfil, para que estén a gusto en su lugar de trabajo.

9. EN RELACIÓN A LO FACTORES PROPIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a la satisfacción que tiene en su lugar de trabajo.

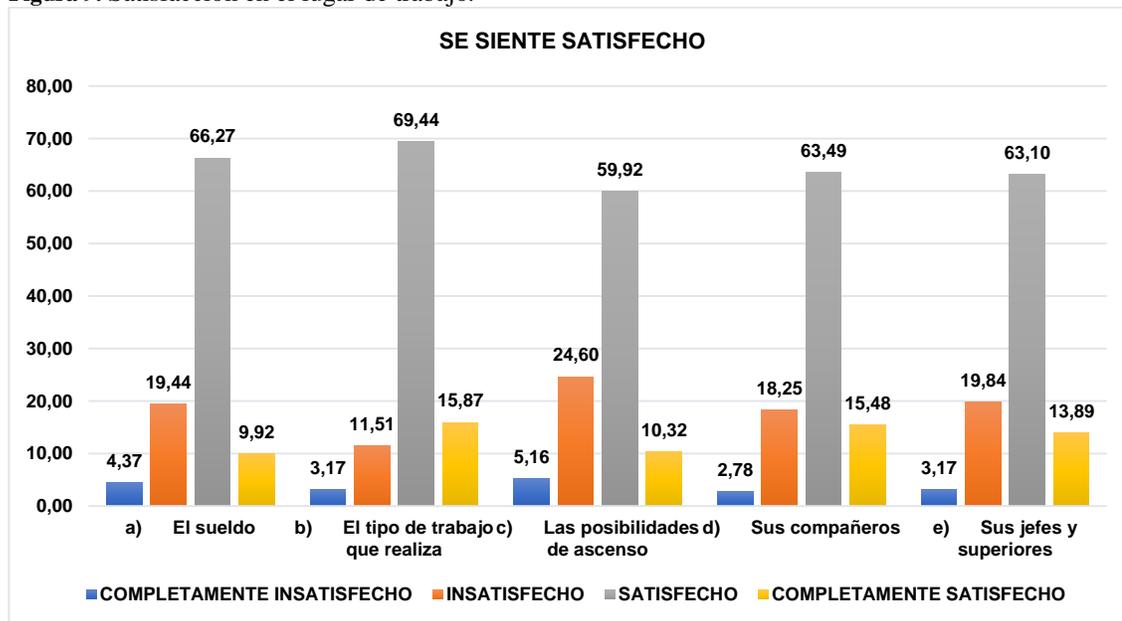
Tabla 10. Satisfacción en el lugar de trabajo.

| VARIABLE | FRECUENCIA | | | PORCENTAJE | | | | |
|-----------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-----------------------------|----------------------------|--------------|------------|-----------------------------|
| | COMPLETAMENTE INSATISFECHO | INSATISFECHO | SATISFECHO | COMPLETAMENTE SENSATISFECHO | COMPLETAMENTE INSATISFECHO | INSATISFECHO | SATISFECHO | COMPLETAMENTE SENSATISFECHO |
| SE SIENTE SATISFECHO | | | | | | | | |
| a) El sueldo | 11 | 49 | 167 | 25 | 4,37 | 19,44 | 66,27 | 9,92 |
| b) El tipo de trabajo que realiza | 8 | 29 | 175 | 40 | 3,17 | 11,51 | 69,44 | 15,87 |
| c) Las posibilidades de ascenso | 13 | 62 | 151 | 26 | 5,16 | 24,60 | 59,92 | 10,32 |
| d) Sus compañeros | 7 | 46 | 160 | 39 | 2,78 | 18,25 | 63,49 | 15,48 |
| e) Sus jefes y superiores | 8 | 50 | 159 | 35 | 3,17 | 19,84 | 63,10 | 13,89 |

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Figura 9. Satisfacción en el lugar de trabajo.



Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Análisis cuantitativo:

Los servidores del GAD del cantón Loja, en mayor valor porcentual se sienten satisfechos con el sueldo el 66,27%, con las actividades que realizan el 69,4%, con las posibilidades de ascenso el 59,92%, con sus compañeros el 63,49% y con sus superiores y jefes el 63,10%.

Análisis cualitativo:

El compañerismo, la comunicación existente entre sus jefes directos y superiores son componentes que hacen satisfactorio el trabajo de los servidores del cantón Zamora, el sueldo, las posibilidades de ascenso según los servidores son consecuentes con las actividades que realizan.

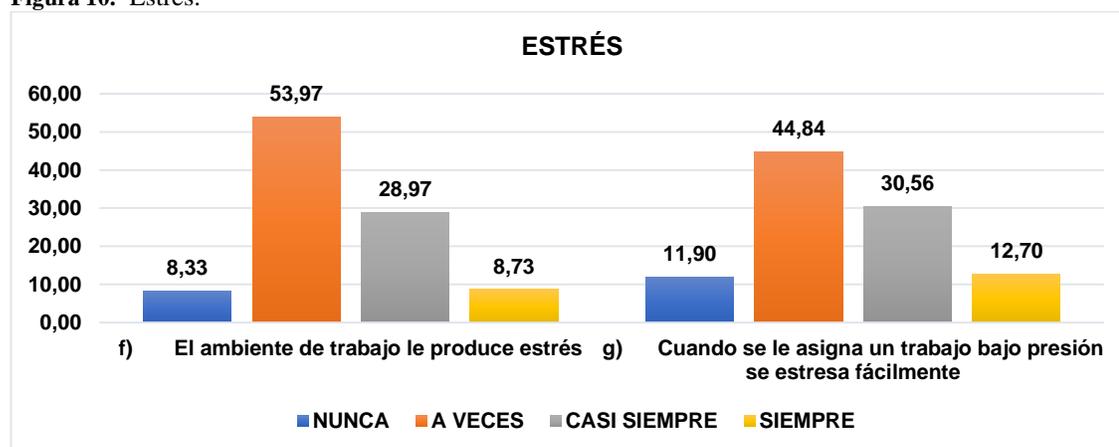
10. EN RELACIÓN A LO FACTORES PROPIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto al estrés que ocasiona su lugar de trabajo.

Tabla 11. Estrés.

| VARIABLE | FRECUENCIA | | | | PORCENTAJE | | | |
|----------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------------|---------|------------|---------|--------------|---------|
| | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
| f) El ambiente de trabajo le produce estrés | 21 | 136 | 73 | 22 | 8,33 | 53,97 | 28,97 | 8,73 |
| g) Cuando se le asigna un trabajo bajo presión se estresa fácilmente | 30 | 113 | 77 | 32 | 11,90 | 44,84 | 30,56 | 12,70 |

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Figura 10. Estrés.

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Análisis cuantitativo:

Los servidores del GAD del cantón Zamora, según el 53,97% indicaron que su ambiente de trabajo a veces les produce estrés, para el 44,84% de los servidores cuando se les asigna un trabajo bajo presión consideraron que se estresan con facilidad.

Análisis cualitativo:

El ambiente de trabajo de los servidores del GAD del cantón Zamora según indicaron los servidores es adecuado no les produce mayor dificultad para el cumplimiento de sus actividades, además los servidores cuando se les asigna gran cantidad de trabajo, se les otorga los términos y plazos adecuados para cumplir con las actividades asignadas, para así evitar cargas de trabajo excesivas que no permitan cumplir a cabalidad sus funciones.

11. EN RELACIÓN A LOS FACTORES PROPIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto al presión que ocasiona su lugar de trabajo.

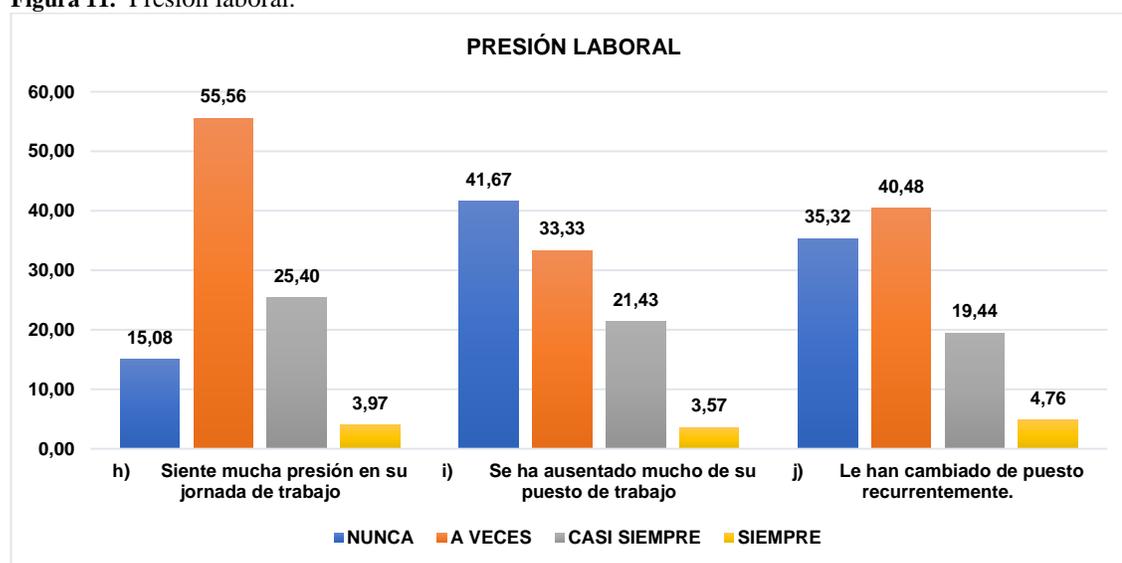
Tabla 12. Presión laboral.

| VARIABLE | FRECUENCIA | | | | PORCENTAJE | | | |
|--------------------------------------------------|------------|---------|--------------|---------|------------|---------|--------------|---------|
| | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
| h) Siente mucha presión en su jornada de trabajo | 38 | 140 | 64 | 10 | 15,08 | 55,56 | 25,40 | 3,97 |
| i) Se ha ausentado mucho de su puesto de trabajo | 105 | 84 | 54 | 9 | 41,67 | 33,33 | 21,43 | 3,57 |
| j) Le han cambiado de puesto recurrentemente. | 89 | 102 | 49 | 12 | 35,32 | 40,48 | 19,44 | 4,76 |

Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Figura 11. Presión laboral.



Fuente. Encuestas realizadas a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Elaboración: El autor

Análisis cuantitativo:

El 55,56% de los servidores consideran que a veces siente mucha presión en su jornada de trabajo, el 41,67% nunca se ha ausentado de su puesto de trabajo, y la rotación de los servidores según el 40,48% es poco recurrente.

Análisis cualitativo:

Los servidores del GAD del cantón Loja, consideran que su jornada laboral no les causa mayor presión laboral, es por ello que en los departamentos de la institución no se genera mayor rotación de personal, si existen cambios es por términos de contratos laborales no por inconvenientes en el ambiente laboral, ni por las actividades y funciones asignadas.

10. PROPUESTA DE ACCIÓN

10.1. INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de Plan de Mejoras del Clima Laboral para los servidores del GAD Zamora, se enmarca en el diagnóstico de los factores físicos, interpersonales, personales y propios del comportamiento organizacional, para determinar las acciones de mejora y plantear estrategias que disminuyan las percepciones negativas de los servidores que laboran en la institución.

El clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento a proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo además, de introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Para tal fin, se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y como esto se deriva en situación de conflicto, bajas en la productividad, baja rendimiento, rotación, ausentismo, estrés entre otro.

10.2. PRESENTACIÓN

Los beneficiarios directos del Plan de Mejoras del GAD del cantón Zamora, son los servidores de la institución, con el trabajo realizado se espera que mejore el clima laboral con respecto a los factores analizados como son factores físicos, interpersonales, personales y propios del comportamiento organizacional.

10.3. BENEFICIARIOS

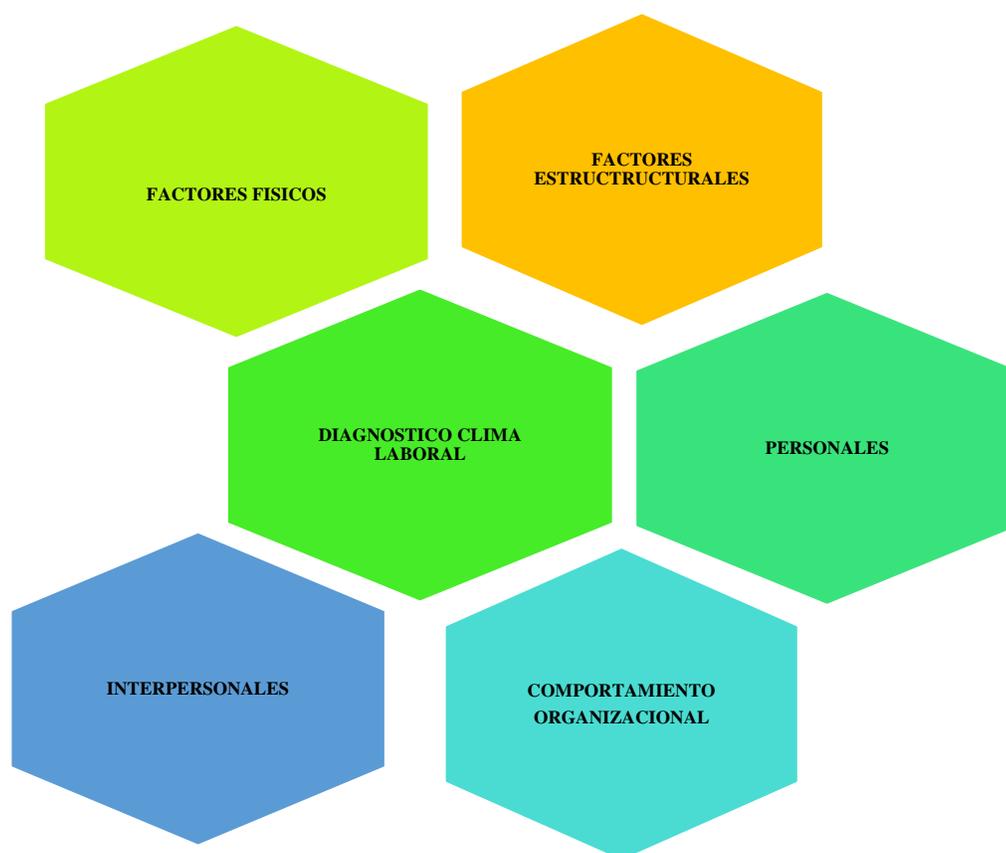
La institución beneficiaria es el GAD Municipal del cantón Zamora. Enfocados en las diferentes direcciones departamentales como finalidad brindar un óptimo desempeño en el clima laboral de esta institución.

10.4. DOCUMENTO PRESENTADO

A continuación, se presenta el Plan de Mejoras del Clima laboral para el GAD Municipal del cantón Zamora.

10.5. FLUJOGRAMA

Análisis Situacional del Clima laboral del GAD del Cantón Zamora





“PLAN DE MEJORAS DEL CLIMA LABORAL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ZAMORA PARA EL AÑO 2021”



AUTOR: Jonson Gualán Puchaicela.

DIRECTOR: Ing. Joffre Sarmiento Chase Mgs.

Período 2021

1. TEMA

“PLAN DE MEJORAS DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DEL
CANTÓN ZAMORA PARA EL AÑO 2021”

2. INDICE

| | | |
|------------|---------------------------|----|
| 1. | TEMA..... | 2 |
| 2. | INDICE..... | 3 |
| 3. | INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| 4. | OBJETIVO..... | 5 |
| 5. | GLOSARIO DE TÉRMINOS..... | 6 |
| 6. | MATRIZ DEL PLAN..... | 10 |
| 7. | DIAGNÓSTICO..... | 12 |
| 8. | CONCLUSIONES..... | 28 |
| 9. | RECOMENDACIONES..... | 29 |
| 10. | BIBLIOGRAFÍA..... | 30 |

3. INTRODUCCIÓN

El "clima laboral" es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, ejerce influencia sobre la satisfacción y por ende en la productividad del servidor. Un buen clima laboral genera incremento en el rendimiento de la institución debido a su influencia positiva sobre el comportamiento de los servidores, ya que promueve la identificación e integración de los mismos con la institución. Por este motivo, actualmente las instituciones se preocupan por crear un clima laboral adecuado, ya que producirá una mejora de la productividad a largo plazo, mayor rendimiento del trabajo realizado y es uno de los factores claves para reducir el ausentismo.

La mejora del clima laboral requiere de la estructuración de un plan de mejoras del Clima Laboral, el presente tiene como objetivo ser realizado mediante el diagnóstico de los factores físicos, interpersonales, personales y propios del comportamiento organizacional, para los servidores del GAD Municipal del cantón Zamora.

Busca aportar, en la determinación de los factores con percepciones negativas por parte de los servidores del GAD, con la finalidad de plantear acciones de mejora con estrategias para alcanzar metas preestablecidas. Estrategias que se conformará por un objetivo, una meta de alcance, un responsable de su ejecución, además del tiempo de ejecución en la que se desarrollará.

El fin último del Plan de mejoras del Clima Laboral es generar un clima favorable dentro de la institución con servidores motivados y capacitados, relaciones laborales funcionales, mayor competitividad a través de la productividad obtenida y bienestar social.

4. OBJETIVO

Elaborar un Plan de Mejoras del Clima Laboral, mediante el diagnóstico de los factores físicos, interpersonales, personales y propios del comportamiento organizacional, para los servidores del GAD Municipal del cantón Zamora.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Eficiencia: significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos.

Eficacia: es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

Comportamiento: el comportamiento es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

Organización: es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es sumisión.

Definición de Comportamiento Organizacional: es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Comportamiento individual: para relacionar el comportamiento individual con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, hay que iniciar por ilustrar lo que significa la conducta, comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

Motivación: Las personas motivadas son aquellas que con gran entusiasmo y convencimiento propio afrontan la tarea que deben ejecutar ya que

con ella logran satisfacer sus necesidades.

Percepción: diferencias en la forma en que las personas ven las cosas.

Grupo: se define como dos o más individuos, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos.

Trabajador: es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución.

Estructura: la estructura se crea para establecer las funciones y actividades para que los individuos cumplan con los deberes y responsabilidades.

Productividad: la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo: toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Rotación: es el retiro permanente voluntario e involuntario del personal que labora en una empresa, esta puede ser positiva cuando el individuo no era satisfactorio pero puede ser negativo cuando el personal con conocimientos y experiencia se va de la empresa.

Satisfacción en el trabajo: que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Habilidad: se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto.

Habilidades individuales: se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades y así encontrar la manera adecuada de usarlas en

la organización.

Habilidades Intelectuales: Son aquellas que se requieren para desarrollar actividades mentales, entre las que se pueden mencionar la aptitud numérica, la comprensión verbal, la velocidad de percepción, el razonamiento inductivo, deductivo, la memoria, entre otros

Comunicación: el proceso por el cual se unifica la actividad organizada, es un proceso esencial en el sistema organizativo que ayuda a integrar todos los elementos en función de los objetivos de la organización.

Liderazgo: es el proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

Carismático: es el que posee cualidades que hace que sus empleados lo sigan.

Toma de Decisiones: identificar y elegir soluciones que conduzcan a un resultado final esperado o deseado mediante la ayuda de los grupos de trabajo tiene una parte positiva y otra negativa, éstos ofrecen un excelente vehículo para desarrollar muchos de los pasos en el proceso de toma de decisiones.

Actitudes: son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados; es la forma de representar como se siente una persona.

Satisfacción en el trabajo: es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo.

Compromiso con el trabajo: es el grado en que una persona se valora así misma a través de la identificación sociológica con la empresa.

Conflictos: Significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. En general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes -individuo, grupo u organización- atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses

Control: es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados; su base de acción es la información de retorno. El control trata de garantizar que todo ocurre de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y los errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos.

Coordinación: Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.

Cooperación: Es el elemento esencial de la organización, y su grado varía de persona a persona. La contribución de cada persona al logro del objetivo común es variable y depende de las satisfacciones o insatisfacción percibidas imaginariamente como resultado de su cooperación

Cooperativismo: Actitud o tendencia motivada por el deseo de proteger los propios intereses de un sector profesional por parte de sus miembros, aunque entren en conflicto con los de la sociedad en general (Goncalves).

6. MATRIZ DEL PLAN

A continuación, se presenta el matriz resumen de los factores con cada una de las estrategias planteadas en el Plan de Mejoras delClima laboral para los servidores del GAD del cantón Zamora.

Tabla 1. Matriz resumen del Plan de mejoras del Clima laboral.

| FACTORES | ACCIONES | ESTRATEGIAS | OBJETIVOS | METAS |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FACTORES FÍSICOS | <p>Acciones:</p> <p>Entorno de trabajo</p> | <p>Estrategia 1: “Entorno Adecuado” Verificar las condiciones de iluminación, ventilación, espacio y recursos para así identificar las condiciones en la cual los servidores desarrollan sus actividades. En el caso de encontrar novedades realizar las gestiones necesarias para solventar el inconveniente.</p> | <p>Objetivo: Precautelar un entorno adecuado para el desarrollo de las funciones.</p> | <p>Meta: Percepción de condiciones adecuadas del 80%.</p> |
| FACTORES ESTRUCTURALES | <p>Acciones:</p> <p>Identidad Institucional</p> | <p>Estrategia 2: “Identidad Institucional” Capacitación enfocada a conocer la estructura de la institución, su organigrama, manual de funciones, competencias del GAD, misión, visión, valores institucionales, así como normas, reglamentos y códigos del GAD. Así como a abordar temas de relaciones humanas y capacidad humanística.</p> | <p>Objetivo: Conocer la estructura organizacional.</p> | <p>Meta: Percepción del conocimiento de la estructura organizacional 95%.</p> |
| FACTORES INTERPERSONALES O DEL AMBIENTE SOCIAL | <p>Acciones:</p> <p>Equidad en el trato Ausencia de favoritismo Sentido de equipo</p> | <p>Estrategia 3: “Cada uno cuenta” Reuniones para compartir entre compañeros con la participación del jefe inmediato, con el fin de generar mayor camaradería en los grupos de trabajo, y así determinar acciones correctivas, con el fin de minimizar la frustración de los servidores en sus puestos de trabajo por expectativas no cumplidas.</p> | <p>Objetivo: Fomentar la participación de los servidores activamente.</p> | <p>Meta: Percepción de los servidores del GAD con respecto a las relaciones con los jefes inmediatos y resolución de conflictos 90%.</p> |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Estrategia 4: “Cordialidad” Dinámica de la isla desierta para mejorar el trabajo en equipo, mediante la identificación de las cualidades de cada uno de los servidores. | Objetivo: Fomentar la importancia del compañerismo en el área de trabajo. | Meta: Percepción de los servidores del GAD con respecto a las relaciones entre compañeros 90%. |
| FACTORES PERSONALES | Acciones: Desarrollo Reconocimiento | Estrategia 5: “El Desarrollo”: Desarrollar mesas de trabajo, donde se analizan y plantean acciones para mejorar los procesos y procedimientos técnicos para mejorar las actividades y funciones que desarrollan los servidores en sus lugares de trabajo. | Objetivo: Fomentar el apoyo a los servidores para el desarrollo y mejoramiento de sus capacidades profesionales. | Meta: Percepción de los servidores del GAD con respecto a la capacidad profesional, motivación 90%. |
| | | Estrategia 6 “Formación” Materializar alianzas estratégicas con Universidades como la Nacional de Loja, Universidad Técnica Particular de Loja y SECAP, para brindar entornos de capacitación a los servidores como formación continua para el mejoramiento de su formación en las áreas que sean afines a su formación profesional. | Objetivo: Fomentar el apoyo a los servidores para la formación profesional. | Meta: Percepción de los servidores del GAD con respecto a las posibilidades que brinda el GAD 90%. |
| FACTORES PROPIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | Acciones: Participación Vida Personal | Estrategia 7 “Confianza” Promulgar un ambiente de confianza y tranquilidad para los servidores, por lo que deberá estar conducida mediante videos de relajación y videos de auto superación y autoayuda. | Objetivo: Fomentar el apoyo a los servidores para generar satisfacción en el desarrollo de sus actividades. | Meta: Percepción de los servidores del GAD con respecto a la satisfacción en el trabajo que realizan, así como a la presión laboral a la que están expuestos 90%. |

Elaboración: El autor

AUTOR: Jonson Gualán Puchaicela

7. DIAGNÓSTICO

El plan que se propone a continuación, busca ser un aporte para el mejoramiento del clima laboral de los servidores del GAD del cantón Zamora.

7.1. Análisis situacional del Clima Laboral del GAD del cantón Zamora.

El diagnóstico e identificación de los factores físicos, estructurales, interpersonales o del ambiente social, personales y propios del comportamiento organizacional ha permitido tener una visión más clara de la realidad del CLIMA LABORAL en la que desarrollan las actividades los servidores del GAD del cantón Zamora, para enfocar sus acciones de mejora.

Factores físicos, la percepción de los servidores determino que la variable ruido y temperatura ambiental con el 30,56% y 48,81% es inadecuada y poco adecuada para el desarrollo de las actividades asignadas.

Factores estructurales, entre el 25% al 35% de los servidores tienen la percepción de no conocer o muy poco la estructura organizacional de la institución.

Factores interpersonales o del ambiente social, la percepción de los servidores del GAD con respecto a las relaciones con los jefes inmediatos es mala y regular según valoraciones entre el 19% al 33% de los servidores. Las relaciones con los compañeros consideradas como malas y regulares con valoraciones entre 18% al 34%. En lo que respecta a los conflictos se presentan casi siempre y siempre según las valoraciones de los servidores entre 34% al 39%.

Factores personales, entre el 17% al 24% de los servidores determinaron con percepciones de nunca y a veces la capacidad profesional enfocado en el manejo de la carga de trabajo, capacidad para resolver cualquier tarea asignada, resolución de problemas entre otras. Entre el 21% al 28% de los servidores no se sienten motivados para desarrollar su trabajo con percepciones de nunca y a veces. En lo que respecta a las posibilidades que brinda el GAD a los servidores se determinó por el 34% al 44%

que no se da reconocimiento social, posibilidades de formación profesional, continuidad laboral entre otras.

Factores propios del comportamiento organizacional, los servidores entre el 14% al 30% se sienten completamente insatisfechos e insatisfechos con el sueldo, tipo de trabajo que realizan, compañeros, jefes y superiores entre otros. El estrés está presente casi siempre y siempre según la percepción del 37% al 44%. La presión laboral en la jornada de trabajo, en el puesto de trabajo se da casi siempre y siempre de acuerdo a las percepciones de los servidores del GAD con valoraciones entre 24% al 30%.

Para mayor detalle se presenta la tabla de percepciones del Clima laboral que fue resultado de las encuestas realizadas por los servidores del GAD del cantón Zamora.

Tabla 2. Percepción Clima laboral servidores del GAD del cantón Zamora.

| FACTORES FÍSICOS | | | | | | | |
|------------------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------|---------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|--|
| VARIABLE | PORCENTAJE | | | | | | |
| CONDICIONES DEL AMBIENTE FÍSICO | INADECUADA | POCO ADECUADA | ADECUADA | MUY ADECUADA | PERCEPCIÓN INADECUADA, POCO ADECUADA | PERCEPCIÓN ADECUADA, MUY ADECUADA | |
| a) La luz es | 2,78 | 18,25 | 65,48 | 13,49 | 21,03 | 78,97 | |
| b) La ventilación es | 3,57 | 22,22 | 63,49 | 10,71 | 25,79 | 74,2 | |
| c) La temperatura ambiental es | 1,59 | 28,97 | 55,95 | 13,49 | 30,56 | 69,44 | |
| d) El ruido es | 11,51 | 37,3 | 42,46 | 8,73 | 48,81 | 51,19 | |
| e) El espacio físico en el que labora es | 2,78 | 23,02 | 63,49 | 10,71 | 25,8 | 74,2 | |

| FACTORES ESTRUCTURALES | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------|------------|----------|---------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|
| VARIABLE | PORCENTAJE | | | | | |
| CONOCIMIENTO ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN. | NO CONOCE | MUY POCO | MEDIANAMENTE CONOCE | CONOCE EN SU TOTALIDAD | PERCEPCIÓN NO CONOCE, MUY POCO | PERCEPCIÓN MEDIANAMENTE CONOCE, CONOCE |
| a) Organigrama Estructural de la institución. | 7,54 | 25 | 58,33 | 9,13 | 32,54 | 67,46 |
| b) Manual de funciones de la institución. | 5,56 | 25,79 | 60,32 | 8,33 | 31,35 | 68,65 |
| c) Sus funciones. | 6,75 | 19,44 | 56,75 | 17,06 | 26,19 | 73,81 |
| d) Competencias del GADM. | 4,76 | 28,57 | 53,57 | 13,1 | 33,33 | 66,67 |
| e) La misión, visión, objetivos, valores de la institución. | 5,16 | 26,98 | 54,37 | 13,49 | 32,14 | 67,86 |
| f) Normas, reglamentos y códigos del GADM. | 4,37 | 30,16 | 51,19 | 14,29 | 34,53 | 65,48 |

| FACTORES INTERPESONALES O DEL AMBIENTE SOCIAL | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------|-----------|--------------------------|-----------------------------|
| VARIABLE | PORCENTAJE | | | | | |
| RELACIONES CON LOS JEFES INMEDIATOS | MALA | REGULAR | BUENA | MUY BUENA | PERCEPCIÓN MALA, REGULAR | PERCEPCIÓN BUENA, MUY BUENA |
| a) La relación con su jefe inmediato es | 2,38 | 17,46 | 70,63 | 9,52 | 19,84 | 80,15 |
| b) La comunicación con su jefe inmediato es | 1,59 | 23,81 | 63,89 | 10,71 | 25,4 | 74,6 |
| c) La consideración y reconocimiento que tiene su jefe inmediato sobre sus iniciativas personales es | 1,59 | 30,95 | 57,54 | 9,92 | 32,54 | 67,46 |
| d) La manera en que su jefe inmediato delega actividades es | 0,79 | 27,38 | 62,3 | 9,52 | 28,17 | 71,82 |
| e) La preocupación de su jefe porque entienda sus actividades es | 1,98 | 26,98 | 62,3 | 8,73 | 28,96 | 71,03 |
| f) La preocupación de su jefe por su desarrollo profesional es | 1,19 | 24,6 | 63,1 | 11,11 | 25,79 | 74,21 |
| g) La confianza y el apoyo recíproco de su jefe es | 1,19 | 26,19 | 61,11 | 11,51 | 27,38 | 72,62 |
| h) La información entregada para realizar su trabajo es | 0,79 | 23,41 | 63,89 | 11,9 | 24,2 | 75,79 |

| VARIABLE | | PORCENTAJE | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------|---------|-------|-----------|-----------------------------|--------------------------------|
| RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS | | MALA | REGULAR | BUENA | MUY BUENA | PERCEPCIÓN MALA, REGULAR | PERCEPCIÓN BUENA, MUY BUENA |
| i) | La relación con sus compañeros es | 1,19 | 17,46 | 69,05 | 12,3 | 18,65 | 81,35 |
| j) | La comunicación con sus compañeros es | 1,19 | 21,83 | 61,9 | 15,08 | 23,02 | 76,98 |
| k) | La integración de sus compañeros para trabajar en equipo es | 2,78 | 30,56 | 54,37 | 12,3 | 33,34 | 66,67 |
| l) | La confianza mutua entre sus compañeros es | 1,19 | 30,16 | 57,14 | 11,51 | 31,35 | 68,65 |
| m) | El compañerismo dentro de la institución es | 1,19 | 27,78 | 58,73 | 12,3 | 28,97 | 71,03 |

| VARIABLE | | PORCENTAJE | | | | | |
|------------|--------------------------------------|------------|---------|--------------|---------|--------------------------------|-------------------------------------|
| CONFLICTOS | | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | PERCEPCIÓN NUNCA, , A VECES | PERCEPCIÓN CASI SIEMPRE, SIEMPRE |
| n) | Hay conflictos entre departamentos | 9,52 | 56,35 | 29,37 | 4,76 | 65,87 | 34,13 |
| o) | Hay conflictos con su jefe inmediato | 17,06 | 46,83 | 31,75 | 4,37 | 63,89 | 36,12 |
| p) | Hay conflictos entre compañeros | 12,3 | 49,6 | 32,54 | 5,56 | 61,9 | 38,1 |
| q) | Trabaja solo para evitar conflictos | 23,41 | 37,7 | 31,75 | 7,14 | 61,11 | 38,89 |

| FACTORES PERSONALES | | | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------|------------|---------|--------------|---------|--------------------------------|-------------------------------------|
| VARIABLE | | PORCENTAJE | | | | | |
| CAPACIDAD PROFESIONAL | | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | PERCEPCIÓN NUNCA, , A VECES | PERCEPCIÓN CASI SIEMPRE, SIEMPRE |
| a) | Puede manejar adecuadamente su carga de trabajo | 1,59 | 15,87 | 51,98 | 30,56 | 17,46 | 82,54 |
| b) | Se siente capaz de resolver cualquier tarea que se le asigne | 0,79 | 19,44 | 47,62 | 32,14 | 20,23 | 79,76 |
| c) | Puede resolver problemas en su trabajo | 1,19 | 18,65 | 51,98 | 28,17 | 19,84 | 80,15 |
| d) | En su trabajo hace una buena utilización de los Conocimientos | 0,79 | 16,67 | 50,4 | 32,14 | 17,46 | 82,54 |
| e) | En su puesto de trabajo pone en práctica sus habilidades | 1,59 | 17,86 | 49,21 | 31,35 | 19,45 | 80,56 |
| f) | Supera las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño | 0,79 | 23,02 | 50,4 | 25,79 | 23,81 | 76,19 |

| VARIABLE | | PORCENTAJE | | | | | |
|------------|---------------------------------------------------------------|------------|---------|--------------|---------|----------------------------|-----------------------------------|
| MOTIVACIÓN | | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | PERCEPCIÓN NUNCA , A VECES | PERCEPCIÓN CASI SIEMPRE , SIEMPRE |
| g) | Se encuentra motivado para realizar sus labores. | 2,38 | 18,65 | 53,17 | 25,79 | 21,03 | 78,96 |
| h) | Sus jefes se muestran interesados por el trabajo que realiza. | 1,98 | 20,63 | 53,57 | 23,81 | 22,61 | 77,38 |
| i) | Se esfuerza mucho para desarrollar eficientemente su trabajo. | 2,78 | 24,6 | 42,46 | 30,16 | 27,38 | 72,62 |

| VARIABLE | | PORCENTAJE | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|------------|---------|--------------|---------|----------------------------|-----------------------------------|
| EL GAD BRINDA POSIBILIDADES | | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | PERCEPCIÓN NUNCA , A VECES | PERCEPCIÓN CASI SIEMPRE , SIEMPRE |
| j) | Reconocimiento Social | 6,35 | 32,54 | 48,41 | 12,7 | 38,89 | 61,11 |
| k) | Formación Profesional | 6,75 | 27,38 | 51,98 | 13,89 | 34,13 | 65,87 |
| l) | Ingresos | 8,73 | 31,35 | 46,43 | 13,49 | 40,08 | 59,92 |
| m) | Continuidad Laboral | 4,76 | 36,11 | 44,05 | 15,08 | 40,87 | 59,13 |
| n) | Conexiones Políticas | 9,52 | 34,13 | 45,63 | 10,71 | 43,65 | 56,34 |
| o) | Concurso de méritos y oposición | 9,92 | 34,13 | 44,05 | 11,9 | 44,05 | 55,95 |

FACTORES PROPIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

| VARIABLE | | PORCENTAJE | | | | | |
|----------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------|------------|--------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| SE SIENTE SATISFECHO | | COMPLETAMENTE INSATISFECHO | INSATISFECHO | SATISFECHO | COMPLETAMENTE SATISFECHO | PERCEPCIÓN COMPLETAMENTE INSATISFECHO , INSATISFECHO | PERCEPCIÓN SATISFECHO , COMPLETAMENTE |
| a) | El sueldo | 4,37 | 19,44 | 66,27 | 9,92 | 23,81 | 76,19 |
| b) | El tipo de trabajo que realiza | 3,17 | 11,51 | 69,44 | 15,87 | 14,68 | 85,31 |
| c) | Las posibilidades de ascenso | 5,16 | 24,6 | 59,92 | 10,32 | 29,76 | 70,24 |
| d) | Sus compañeros | 2,78 | 18,25 | 63,49 | 15,48 | 21,03 | 78,97 |
| e) | Sus jefes y superiores | 3,17 | 19,84 | 63,1 | 13,89 | 23,01 | 76,99 |

| VARIABLE | | PORCENTAJE | | | | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------------|---------|-------------------------------|-------------------------------------|
| ESTRÉS | | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | PERCEPCIÓN NUNCA , A VECES | PERCEPCIÓN CASI SIEMPRE, SIEMPRE |
| f) | El ambiente de trabajo le produce estrés | 8,33 | 53,97 | 28,97 | 8,73 | 62,3 | 37,7 |
| g) | Cuando se le asigna un trabajo bajo presión se estresa fácilmente | 11,9 | 44,84 | 30,56 | 12,7 | 56,74 | 43,26 |

| VARIABLE | | PORCENTAJE | | | | | |
|-----------------|-----------------------------------------------|------------|---------|--------------|---------|-------------------------------|-------------------------------------|
| PRESIÓN LABORAL | | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | PERCEPCIÓN NUNCA , A VECES | PERCEPCIÓN CASI SIEMPRE, SIEMPRE |
| h) | Siente mucha presión en su jornada de trabajo | 15,08 | 55,56 | 25,4 | 3,97 | 70,64 | 29,37 |
| i) | Se ha ausentado mucho de su puesto de trabajo | 41,67 | 33,33 | 21,43 | 3,57 | 75 | 25 |
| j) | Le han cambiado de puesto recurrentemente. | 35,32 | 40,48 | 19,44 | 4,76 | 75,8 | 24,2 |

Elaboración: El autor

7.2. Aspectos de mejora.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis situacional del Clima laboral de los servidores del GAD del cantón Zamora se determinó los aspectos de mejora para los cinco factores planteados:

Tabla 3. Aspectos de mejora del Clima laboral de los servidores del GAD del cantón Zamora.

FACTORES FÍSICOS

Entorno de trabajo: Para los servidores es muy importante la preocupación que sus jefes demuestran por ellos, proporcionándoles un entorno de trabajo seguro y saludable, que facilite su desempeño.

FACTORES ESTRUCTURALES

Identidad Institucional: Para los servidores del GAD es necesario el conocimiento de la estructura organizacional, para fundamentar sus bases en las funciones que desempeñan.

FACTORES INTERPERSONALES O DEL AMBIENTE SOCIAL

Equidad en el trato: En el grupo de trabajo, se debe dar el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, esto reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a los servidores.

Ausencia de favoritismo: Los servidores esperan que las decisiones de los jefes departamentales con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales.

Sentido de equipo: La mejor manera de que un grupo trabaje correctamente es que cada uno de sus miembros sienta que pertenece al equipo, poniendo su esfuerzo para alcanzar los objetivos institucionales

FACTORES PERSONALES

Desarrollo: Los servidores desean recibir apoyo para crecer como personas y también en su trabajo. Por esto es que valoran las oportunidades de entrenamiento y capacitación, así como la disponibilidad de recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo.

Reconocimiento: Los servidores valoran, el reconocimiento de sus logros, les alienta, motiva y compromete, e incluso les anima a innovar y tomar riesgos que podrían generar nuevas ideas para la institución.

FACTORES PROPIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Participación: Para los servidores es muy importante el interés que sus jefes demuestran en sus ideas, sugerencias y aportes y la forma en que la institución los involucra en las decisiones que les afectan.

Vida Personal: Los servidores esperan que la institución muestre consideración por ellos como individuos con intereses particulares, así como por el balance entre la vida personal y laboral.

Elaboración: El autor

7.3. ESTRATEGIAS

En la ejecución del plan, debe existir un proceso de esfuerzo por mejorar el Clima Laboral dentro de cada una de las áreas de la institución con ayudas concretas provenientes de los jefes inmediatos (principales responsables de la administración) y del área de talento humano.

Tabla 4. Estrategias del Clima laboral para los servidores del GAD del cantón Zamora.

FACTORES FÍSICOS

Acciones: Entorno de trabajo: Para los servidores es muy importante la preocupación que sus jefes demuestran por ellos, proporcionándoles un entorno de trabajo seguro y saludable, que facilite su desempeño.

Estrategia 1: “Entorno Adecuado”

Objetivo: Precautelar un entorno adecuado para el desarrollo de las funciones.

Meta: Percepción de condiciones adecuadas del 80%.

Departamento responsable: Seguridad industrial

Tiempo de ejecución: 12 meses (enero-diciembre), con visitas 1 por mes.

Una inquietud de los servidores es que perciben que el entorno en el que desarrollan sus funciones no es adecuado. Es necesario que los responsables de seguridad industrial, visiten 1 vez al mes para verificar las condiciones de iluminación, ventilación, espacio y recursos para así identificar las condiciones en la cual los servidores desarrollan sus

actividades. En el caso de encontrar novedades realizar las gestiones necesarias para solventar el inconveniente.

FACTORES ESTRUCTURALES

Acciones: Identidad Institucional, para los servidores del GAD es necesario el conocimiento de la estructura organizacional, para fundamentar sus actividades en las normativas que rigen el GAD del cantón Zamora.

Estrategia 2: “Identidad Institucional”

Objetivo: Conocer la estructura organizacional.

Meta: Percepción del conocimiento de la estructura organizacional 95%.

Departamento responsable: Talento Humano.

Tiempo de ejecución: 1 semana (primera semana agosto 2021) del 2 al 6 de agosto 2021 en horario de 16H00 A 17H00.

Para ello es necesaria una capacitación enfocada a conocer la estructura de la institución, su organigrama, manual de funciones, competencias del GAD, misión, visión, valores institucionales, así como normas, reglamentos y códigos del GAD. Así como a abordar temas de relaciones humanas y capacidad humanística.

FACTORES INTERPESONALES O DEL AMBIENTE SOCIAL

Acciones:

Equidad en el trato: En el grupo de trabajo, se debe dar el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, esto reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a los servidores.

Ausencia de favoritismo: Los servidores esperan que las decisiones de los jefes departamentales con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales.

Sentido de equipo: La mejor manera de que un grupo trabaje correctamente es que cada uno de sus miembros sienta que pertenece al equipo, poniendo su esfuerzo para alcanzar los objetivos institucionales

Estrategia 3: “Cada uno cuenta”

Objetivo: Fomentar la participación de los servidores activamente.

Meta: Percepción de los servidores del GAD con respecto a las relaciones con los jefes inmediatos y resolución de conflictos 90%.

Departamento responsable: Talento Humano.

Tiempo de ejecución: 2 semanas (segunda semana agosto y septiembre 2021), del 9 al 13 de agosto 2021 y del 6 al 10 de septiembre 2021 en horario de 17H00 a 18H00

Basado en la participación de los servidores, tiene como finalidad recopilar las opiniones de cada uno de los servidores. Mediante reuniones para compartir entre compañeros con la participación del jefe inmediato, con el fin de generar mayor camaradería en los grupos de trabajo, y así determinar acciones correctivas, con el fin de minimizar la frustración de los servidores en sus puestos de trabajo por expectativas no cumplidas.

Estrategia 4: “Cordialidad”

Objetivo: Fomentar la importancia del compañerismo en el área de trabajo.

Meta: Percepción de los servidores del GAD con respecto a las relaciones entre compañeros 90%.

Departamento responsable: Talento Humano.

Tiempo de ejecución: 2 días (tercera semana de agosto 2021), 19 al 20 de agosto 2021
enhorario de 17H00 a 18H00.

Para ello se planteará la dinámica de la isla desierta en la cual se requerirá la participación de los servidores, que tendrán que elegir a determinados compañeros para iniciar cierta aventura, como puede ser estar perdido en una isla desierta. Cada persona rellena una tarjeta con la elección de sus compañeros, pero no pone su nombre ni dice el nombre de los compañeros o compañeras, sino las cualidades por las cuales se los llevaría. Con esta dinámica se mejora el trabajo en equipo al colocar todas estas cualidades en un tablero como características positivas para la realización de un trabajo en equipo.

Con el fin de buscar concientizar a los servidores sobre la importancia de las normas básicas de comunicación y su impacto sobre el ambiente de trabajo. Los jefes deberán anclar en su equipo, el mensaje de camaradería y lograr que se descubran como equipo, que su trato hacia los compañeros sea un reflejo de la forma en que quieren ser tratados. Generando un ambiente de familiaridad dentro de la institución.

FACTORES PERSONALES

Acciones:

Desarrollo, los servidores desean recibir apoyo para crecer como personas y también en su trabajo. Por esto es que valoran las oportunidades de entrenamiento y capacitación, así como la disponibilidad de recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo.

Reconocimiento: Los servidores valoran, el reconocimiento de sus logros, les alienta, motiva y compromete, e incluso les anima a innovar y tomar riesgos que podrían generar nuevas ideas para la institución.

Estrategia 5: “El Desarrollo”

Objetivo: Fomentar el apoyo a los servidores para el desarrollo y mejoramiento de sus capacidades profesionales.

Meta: Percepción de los servidores del GAD con respecto a la capacidad profesional, motivación 90%.

Departamento responsable: Talento Humano.

Tiempo de ejecución: 4 días (mes de agosto 2021) del 6, 13, 20 y 27 del mes de agosto 2021 en horario de 11H00 a 12H00.

Es una iniciativa que consistirá en desarrollar mesas de trabajo, donde se analizan y plantean acciones para mejorar los procesos y procedimientos técnicos para mejorar las actividades y funciones que desarrollan los servidores en sus lugares de trabajo, para que así puedan mejorar y organizar adecuadamente sus cargas de trabajo y dar solución a problemas que se les puedan presentar en las tareas asignadas.

Estrategia 6 “Formación”.

Objetivo: Fomentar el apoyo a los servidores para la formación profesional.

Meta: Percepción de los servidores del GAD con respecto a las posibilidades que brinda el GAD 90%.

Departamento responsable: Talento Humano.

Tiempo de ejecución: 1 día (mes de agosto 2021) 31 del mes de agosto 2021.

Materializar alianzas estratégicas con Universidades como la Nacional de Loja, Universidad Técnica Particular de Loja y SECAP, para brindar entornos de capacitación a los servidores como formación continua para el mejoramiento de su formación en las áreas que sean afines a su formación profesional, para así ejercer un efecto motivador y transformador de realidades de los servidores y su entorno.

FACTORES PROPIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Acciones:

Participación: Para los servidores es muy importante el interés que sus jefes demuestran en sus ideas, sugerencias y aportes y la forma en que la institución los involucra en las decisiones que les afectan.

Vida Personal: Los servidores esperan que la institución muestre consideración por ellos como individuos con intereses particulares, así como por el balance entre la vida personal y laboral.

Estrategia 7 “Confianza”.

Objetivo: Fomentar el apoyo a los servidores para generar satisfacción en el desarrollo de sus actividades.

Meta: Percepción de los servidores del GAD con respecto a la satisfacción en el trabajo que realizan, así como a la presión laboral a la que están expuestos 90%.

Departamento responsable: Talento Humano.

Tiempo de ejecución: 2 días (mes de agosto y septiembre 2021), 23 de agosto y 13 de septiembre en horario de 9H00 a 9H30.

Se deberá promulgar un ambiente de confianza y tranquilidad para los servidores, por lo que deberá estar conducida mediante videos de relajación y videos de auto superación y autoayuda.

Elaboración: El autor

A continuación, se presenta la tabla matriz de la situación actual resultado del diagnóstico de los cinco factores que se plantearon en la encuesta que se aplicó a los servidores del GAD versus las metas que se esperan alcanzar.

7.4. Matriz situación actual versus meta alcanzar Plan de Mejoras Clima Laboral.

| CONDICIONES DEL AMBIENTE FÍSICO | PERCEPCIÓN INADECUADA , POCO ADECUADA | PERCEPCIÓN ADECUADA , MUY ADECUADA | META ALCANZA RPLAN DE MEJORA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------|
| a) La luz es | 21,03 | 78,97 | 80% |
| b) La ventilación es | 25,79 | 74,2 | 80% |
| c) La temperatura ambiental es | 30,56 | 69,44 | 80% |
| d) El ruido es | 48,81 | 51,19 | 80% |
| e) El espacio físico en el que labora es | 25,8 | 74,2 | 80% |
| CONOCIMIENTO ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN. | PERCEPCIÓN NO CONOCE , MUY POCO | PERCEPCIÓN MEDIANAMENTE CONOCE, CONOCE EN SU TOTALIDAD | |
| a) Organigrama Estructural de la institución. | 32,54 | 67,46 | 95% |
| b) Manual de funciones de la institución. | 31,35 | 68,65 | 95% |
| c) Sus funciones. | 26,19 | 73,81 | 95% |
| d) Competencias del GADM. | 33,33 | 66,67 | 95% |
| e) La misión, visión, objetivos, valores de la institución. | 32,14 | 67,86 | 95% |
| f) Normas, reglamentos y códigos del GADM. | 34,53 | 65,48 | 95% |
| RELACIONES CON LOS JEFES INMEDIATOS | PERCEPCIÓN MALA , REGULAR | PERCEPCIÓN BUENA , MUY BUENA | |
| a) La relación con su jefe inmediato es | 19,84 | 80,15 | 90% |
| b) La comunicación con su jefe inmediato es | 25,4 | 74,6 | 90% |
| c) La consideración y reconocimiento que tiene su jefe inmediato sobre sus iniciativas personales es | 32,54 | 67,46 | 90% |
| d) La manera en que su jefe inmediato delega actividades es | 28,17 | 71,82 | 90% |
| e) La preocupación de su jefe porque entienda sus actividades es | 28,96 | 71,03 | 90% |
| f) La preocupación de su jefe por su desarrollo profesional es | 25,79 | 74,21 | 90% |
| g) La confianza y el apoyo recíproco de su jefe es | 27,38 | 72,62 | 90% |
| h) La información entregada para realizar su trabajo es | 24,2 | 75,79 | 90% |

| RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS | | PERCEPCIÓN MALA , REGULAR | PERCEPCIÓN BUENA , MUYBUENA | |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------|
| i) | La relación con sus compañeros es | 18,65 | 81,35 | 90 % |
| j) | La comunicación con sus compañeros es | 23,02 | 76,98 | 90 % |
| k) | La integración de sus compañeros para trabajar en equipo es | 33,34 | 66,67 | 90 % |
| l) | La confianza mutua entre sus compañeros es | 31,35 | 68,65 | 90 % |
| m) | El compañerismo dentro de la institución es | 28,97 | 71,03 | 90 % |
| CONFLICTOS | | PERCEPCIÓN NUNCA , A VECES | PERCEPCIÓN CASI SIEMPRE , SIEMPRE | |
| n) | Hay conflictos entre departamentos | 65,87 | 34,13 | 90 % |
| o) | Hay conflictos con su jefe inmediato | 63,89 | 36,12 | 90 % |
| p) | Hay conflictos entre compañeros | 61,9 | 38,1 | 90 % |
| q) | Trabaja solo para evitar conflictos | 61,11 | 38,89 | 90 % |
| CAPACIDAD PROFESIONAL | | PERCEPCIÓN NUNCA , A VECES | PERCEPCIÓN CASI SIEMPRE , SIEMPRE | |
| a) | Puede manejar adecuadamente su carga de trabajo | 17,46 | 82,54 | 90 % |
| b) | Se siente capaz de resolver cualquier tarea que se le asigne | 20,23 | 79,76 | 90 % |
| c) | Puede resolver problemas en su trabajo | 19,84 | 80,15 | 90 % |
| d) | En su trabajo hace una buena utilización de los Conocimientos | 17,46 | 82,54 | 90 % |
| e) | En su puesto de trabajo pone en práctica sus habilidades | 19,45 | 80,56 | 90 % |
| f) | Supera las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño | 23,81 | 76,19 | 90 % |
| MOTIVACIÓN | | PERCEPCIÓN NUNCA , A VECES | PERCEPCIÓN CASI SIEMPRE , SIEMPRE | |
| g) | Se encuentra motivado para realizar sus labores. | 21,03 | 78,96 | 90 % |
| h) | Sus jefes se muestran interesados por el trabajo que realiza. | 22,61 | 77,38 | 90 % |
| i) | Se esfuerza mucho para desarrollar eficientemente su trabajo. | 27,38 | 72,62 | 90 % |

| EI GAD BRINDA POSIBILIDADES DE ASCENSO | | PERCEPCIÓN NUNCA , A VECES | PERCEPCIÓN CASI SIEMPRE , SIEMPRE | |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------|
| j) | Reconocimiento Social | 38,89 | 61,11 | 90 % |
| k) | Formación Profesional | 34,13 | 65,87 | 90 % |
| l) | Ingresos | 40,08 | 59,92 | 90 % |
| m) | Continuidad Laboral | 40,87 | 59,13 | 90 % |
| n) | Conexiones Políticas | 43,65 | 56,34 | 90 % |
| o) | Concurso de méritos y oposición | 44,05 | 55,95 | 90 % |
| SE SIENTE SATISFECHO | | PERCEPCIÓN COMPLETAMENT EINSATISFECHO , INSATISFECHO | PERCEPCIÓN SATISFECHO , COMPLETAMENTE SATISFECHO | |
| a) | El sueldo | 23,81 | 76,19 | 90 % |
| b) | El tipo de trabajo que realiza | 14,68 | 85,31 | 90 % |
| c) | Las posibilidades de ascenso | 29,76 | 70,24 | 90 % |
| d) | Sus compañeros | 21,03 | 78,97 | 90 % |
| e) | Sus jefes y superiores | 23,01 | 76,99 | 90 % |
| ESTRÉS | | PERCEPCIÓN NUNCA , A VECES | PERCEPCIÓN CASI SIEMPRE , SIEMPRE | |
| f) | El ambiente de trabajo le produce estrés | 62,3 | 37,7 | 90 % |
| g) | Cuando se le asigna un trabajo bajo presión seestresa fácilmente | 56,74 | 43,26 | 90 % |
| PRESIÓN LABORAL | | PERCEPCIÓN NUNCA , A VECES | PERCEPCIÓN CASI SIEMPRE , SIEMPRE | |
| h) | Siente mucha presión en su jornada de trabajo | 70,64 | 29,37 | 90 % |
| i) | Se ha ausentado mucho de su puesto de trabajo | 75 | 25 | 90 % |
| j) | Le han cambiado de puesto recurrentemente. | 75,8 | 24,2 | 90 % |

Elaboración: El autor

La siguiente tabla de recursos del Plan del Clima laboral, presenta el presupuesto que se requiere para la ejecución del presente plan que es de 2750,00 dólares.

7.5. Recursos Plan del Clima Laboral

A continuación, el presupuesto de implantación del siguiente plan de mejoras.

| RECURSO HUMANO | | |
|----------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|
| Director del departamento de Seguridad Industrial | | |
| Director del departamento de Talento Humano | Lcdo. Patricio Camacho | |
| Capacitadores (Personal externo a la institución) | Coach José Aguilera | |
| Servidores del GAD del cantón Zamora. | | |
| PERSONAL EXTERNO A LA INSTITUCIÓN | | |
| Capacitador (Personal externo a la institución) | 2 meses | 1800,00 |
| RECURSO MATERIAL | CANTIDAD | VALOR TOTAL |
| Impresiones | 250 | 100,00 |
| Trípticos | 250 | 500,00 |
| Afiches | 100 | 100,00 |
| Diplomas | 250 | 250,00 |
| TOTAL | | 2750,00 |

Elaboración: El autor

La siguiente presenta el cronograma de las estrategias a desarrollar en el presente Plan de Mejoras.

7.6. Cronograma Plan Clima Laboral

| Estratégicas | Responsable | TIEMPO – MES | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| | | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Estrategia 1: “Entorno Adecuado” Tiempo de ejecución: 12 meses (enero-diciembre), con visitas 1 por mes. | Director del departamento de Seguridad Industrial | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Estrategia 2: “Identidad Institucional” Tiempo de ejecución: 1 semana (primera semana agosto 2021) del 2 al 6 de agosto 2021 en horario de 16H00 A 17H00. | Director del departamento de Talento Humano | | | | | | | | x | | | | |
| Estrategia 3: “Cada uno cuenta” Tiempo de ejecución: 2 semanas (segunda semana agosto y septiembre 2021), del 9 al 13 de agosto 2021 y del 6 al 10 de septiembre 2021 en horario de 17H00 a 18H00 | Director del departamento de Talento Humano | | | | | | | | x | x | | | |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <p>Estrategia 4: “Cordialidad” Tiempo de ejecución: 2 días (tercera semana de agosto 2021), 19 al 20 de agosto 2021 en horario de 17H00 a 18H00.</p> | <p>4: Director del departamento de Talento Humano</p> | <p>x</p> | |
| <p>Estrategia 5: “El Desarrollo” Tiempo de ejecución: 4 días (mes de agosto 2021) del 6, 13, 20 y 27 del mes de agosto 2021 en horario de 11H00 a 12H00.</p> | <p>5: Director del departamento de Talento Humano</p> | <p>x</p> | |
| <p>Estrategia 6: “Formación” Tiempo de ejecución: 1 día (mes de agosto 2021) 31 del mes de agosto 2021.</p> | <p>6: Director del departamento de Talento Humano</p> | <p>x</p> | |
| <p>Estrategia 7: “Confianza” Tiempo de ejecución: 2 días (mes de agosto y septiembre 2021), 23 de agosto y 13 de septiembre en horario de 9H00 a 9H30.</p> | <p>7: Director del departamento de Talento Humano</p> | <p>x</p> | <p>x</p> |

CONCLUSIONES

- El desarrollo del diagnóstico permitió identificar los puntos deficientes que como institución debe mejorar para el mejoramiento del clima laboral, por medio del planteamiento de acciones de mejoras enfocadas en estrategias con metas de alcance.
- Los estudios de Clima Laboral , permiten conocer la percepción y que tienen los y las servidores del GAD del cantón Zamora, y la influencia que tienen los diferentes factores en su actividad diaria y, consecuentemente, en su rendimiento.
- El plan está estructurado para incluir a la totalidad de los servidores del GAD, para que como institución establezca una imagen de apersonamiento hacia la realidad de sus servidores.
- El Plan está estructurado en 7 estrategias que buscan mejorar el clima laboral de los servidores del GAD, enfocado en la participación de los servidores, la cordialidad laconfianza, el conocimiento institucional.

RECOMENDACIONES

- Para la ejecución del plan es de vital importancia que se tengan en cuenta aspectos como el compromiso por parte de los Jefes de los diferentes departamentos, quienes son los principales promotores y quienes generan credibilidad en los mandos medios y los servidores.
- El plan debe buscar fortalecer las diferentes áreas que comprenden el clima laboral para que sea eficiente. Permitiendo establecer un entorno adecuado en el cual el servidor se sienta a gusto, motivado y seguro. Es importante que la propuesta contribuya a desarrollar una amplia empatía entre el servidor y la institución, permitiendo consolidar una relación efectiva reflejada en crecimiento individual y colectivo. Por ello se han definido estrategias en diferentes ámbitos.
- El plan debe eliminar cualquier proceso en donde exista preferencias o situaciones diferentes que beneficien a ciertos servidores y afecten a otros. Su desarrollo debe fomentar los principios de igualdad y equidad, siendo estos necesarios e indispensables para que pueda mejorarse el clima laboral. En este caso, las estrategias a formularse no tendrán ninguna preferencia, siendo todos los servidores los beneficiarios.
- El plan debe ser diseñado para poder adaptarse a los cambios y mantenerse efectivo. Todas las estrategias serán sujetas a cambios y ajustes a lo largo del tiempo, permitiendo que se adapten a las necesidades existentes.

BIBLIOGRAFÍA

GOMEZ, C. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia.

HUERT, P., PEDRAJA, L., CONTRERAS, S., ALMODÓVAR, P., Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales, Revista de Ciencias Sociales.

Goncalves, Organización y administración de empresas, <https://sites.google.com/site/empresasgoncalves/home/glosario-de-terminos>

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO

COORDINADORA DE CARRERA

Lic. Johana Córdova Tobar Mgs.

DIRECTOR DE TITULACIÓN

Ing. Joffre Sarmiento Chase Mgs.

ESTUDIANTE

Jonson Gualán Puchaicela.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Tecnología superior en Gestión de Talento Humano

ECUADOR JULIO 2021-2022



Únicos en la Zona 7
con la calificación del
91% de eficiencia académica



 Miguel Riofrío 156-26 entre Sucre y Bolívar
/Institutosudamericano-loja

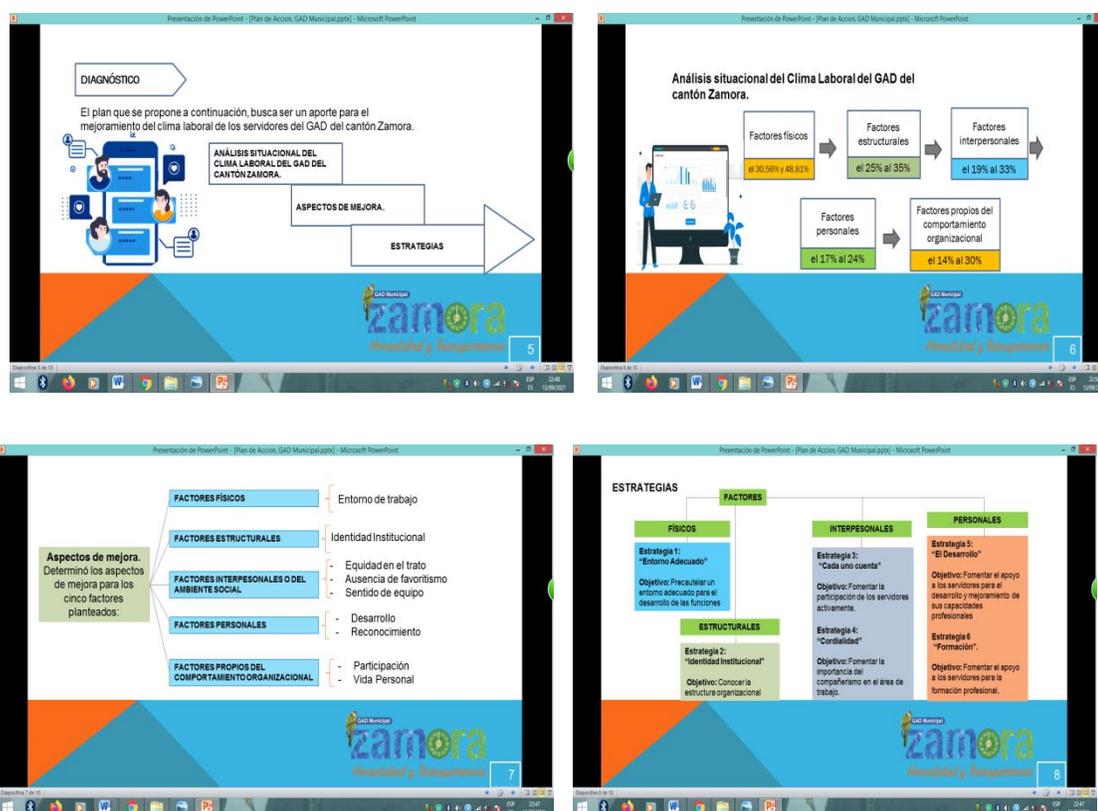
 0968015134 | (07) 2587210
www.soydelsuda.com

1.1. MEDIO DE SOCIALIZACIÓN.

La socialización del Plan se realizará mediante la herramienta tecnológica MEET, aplicación que permitirá el contacto con los servidores y mandos medios del GAD con el fin de generar una video colaboración para la presentación de las estrategias planteadas para el mejoramiento del Clima Laboral de la institución.

1.2. MATERIAL VISUAL UTILIZADO

Diapositivas del plan de mejoras del clima laboral elaboradas en el paquete office.



2. CONCLUSIONES

- Se concluye que una vez realizado el diagnóstico del clima laboral en el GAD Municipal del cantón Zamora, se determinó que la mayor parte de los servidores que laboran en la institución tienen una buena percepción de los factores físicos, interpersonales, personales y propios del comportamiento organizacional.
- Se concluye que mediante las técnicas de la entrevista y encuesta se identificó los puntos críticos, una vez identificados se planteó acciones de mejora con estrategias específicas.
- Se concluye que con el Plan de Mejoras del Clima Laboral los mandos medios y jefes inmediatos podrán mitigar los conflictos internos entre los servidores del GAD Municipal del cantón Zamora.
- Se concluye que, mediante la socialización del Plan de Mejoras del Clima Laboral, los servidores podrán mejorar sus espacios de trabajo con el fin de incentivar el compañerismo y el empoderamiento institucional.

3. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los mandos medios y jefes directos realicen constantemente reuniones para determinar las opiniones de los servidores en el desarrollo de sus funciones, con el fin de tener una perspectiva de como los servidores se desarrollan en su lugar de trabajo.
- Se recomienda que las acciones de mejora planteadas sean reestructuradas constantemente con el fin de que se adapten en los diferentes periodos.
- Se recomienda que los jefes inmediatos impulsen el compañerismo y el trabajo en equipo con una sana competencia.
- Se recomienda que constantemente se realicen diagnósticos situacionales del clima laboral para promover un ambiente saludable para los servidores.

4. BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, R. (2013). *Identidad y diferenciación entre Método y Metodología*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4264/426439549004.pdf>

Atauje, T. (2015). *Análisis de los datos y tabulación*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/TomsCaldern/anlisis-de-los-datos-y-tabulacin>

Barzola, I., Barzola, V., & Flores, W. (2017). *Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-FactoresDelClimaLaboralQueInfluyenEnElRendimientoD-6244054.pdf>

BIZNEO. (2020). *Cómo implantar un programa de clima laboral en una empresa en 5 pasos*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/programa-de-clima-laboral-en-una-empresa-en-5-pasos/>

Buendía, F. (2011). Los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *LA TENDENCIA (Análisis Político)*.

Campos, G., & Martínez, N. (2012). *La observación, un método para el estudio de la realidad*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaObservacionUnMetodoParaElEstudioDeLaRealidad-3979972.pdf>

Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2002). *La encuesta como técnica de investigación*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>

CEPAL. (2020). *Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*.

CONEXIONESAN. (2018). *Estrategias para obtener un buen clima laboral*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral/>

CORE. (2020). *Identifica las causas del mal ambiente laboral y ponle remedio*. Obtenido de <https://www.coresmartworking.com/blog/causas-mal-ambiente-laboral.html>

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Valera, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zamora. (2020). *Portal Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zamora*. Obtenido de <https://www.zamora.gob.ec/municipio/institucion/#M>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zamora. (2021). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Zamora.

Gonzalez, M. (23 de septiembre de 2017). *El pensamiento proyectual* . Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5232285>

Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2019). *Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional*. Obtenido de <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4267/2924>

López, P. (2004). *Población, Muestra y Muestreo*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Margel, P., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., & Valenzuela, I. (2018). *Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>

Mohammad, N. (2000). Metodología de la Investigación. En N. Mohammad. Limussa. Obtenido de <https://www.significados.com/metodologia/>

Munari, B. (1983). *Metodología Proyectual*. Obtenido de <https://www.cosasdearquitectos.com/2011/03/metodologia-proyectual-por-bruno-munari/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20proyectual%20consiste%20simplemente,resultado%20con%20el%20m%C3%ADnimo%20esfuerzo.>

Presidencia de la República del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf

Ruedas, M. (2008). *HERMENÉUTICA*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-HermeneuticalaRocaQueRompeElEspejo-3620425.pdf>

Trejo, F. (2012). *Fenomenología como método de investigación*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2012/ene122h.pdf>

Ucrós, B., & Gamboa, T. (2010). *Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883013>

Uribe, J. (2014). *Clima y Ambiente Organizacional*. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Clima-y-ambiente-organizacional-1ed-Jes%C3%BA-Felipe-Uribe.pdf>

Aguilera, R. (2013). Identidad y diferenciación entre Método y Metodología. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4264/426439549004.pdf>

Atauje, T. (2015). Análisis de los datos y tabulación. Obtenido de <https://es.slideshare.net/TomsCaldern/anlisis-de-los-datos-y-tabulacin>

Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Valera, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>

Gonzalez, M. (23 de septiembre de 2017). El pensamiento proyectual . Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5232285>

López, P. (2004). Población, Muestra y Muestreo. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Mohammad, N. (2000). Metodología de la Invesigación. En N. Mohammad. Limussa. Obtenido de <https://www.significados.com/metodologia/>

Munari, B. (1983). Metodología Proyectual. Obtenido de <https://www.cosasdearquitectos.com/2011/03/metodologia-proyectual-por-bruno-munari/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20proyectual%20consiste%20simplemente,resultado%20con%20el%20m%C3%ADnimo%20esfuerzo.>

Ruedas, M. (2008). HERMENÉUTICA. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-HermeneuticalaRocaQueRompeElEspejo-3620425.pdf>

Trejo, F. (2012). Fenomenología como método de investigación. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2012/ene122h.pdf>

5. ANEXOS

5.1. PRESUPUESTO

Tabla 13. Presupuesto

| PRESUPUESTO | | | | |
|------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|
| Detalle | Unidad de Medida | Cantidad | Costo Unitario | Precio |
| Computador | Unidad | 1 | 784,00 | 784,00 |
| Impresora | Unidad | 1 | 100,80 | 100,80 |
| Pen drive | Unidad | 1 | 14,00 | 14,00 |
| Cámara | | | 256,00 | 256,00 |
| Servicio de Internet | Mensual | 6 | 22,50 | 134,40 |
| Impresiones y reproducciones | Hojas | 8 | 20,00 | 160,00 |
| Servicio de Transporte | Unidad | 1 | 20,00 | 20,00 |
| Materiales de oficina | Unidad | 1 | 20,00 | 20,00 |
| Empastados | Unidad | 3 | 7,00 | 21,00 |
| Varios | Mensual | 1 | 40,00 | 40,00 |
| Proceso de Titulación | | 1 | 800,00 | 800,00 |
| SUBTOTAL | | | | 2350,20 |
| IMPREVISTOS 10% | | | | 235,02 |
| TOTAL | | | | 2585,22 |

Elaboración: El autor

5.2. CRONOGRAMA

A continuación, se presenta, el cronograma de actividades realizado en la elaboración del presente proyecto de titulación, mismo que indica todas las actividades que se van a trabajar semana tras semana hasta finalizar y poder sustentar el presente tema de investigación.

Tabla 14. Cronograma de Actividades.

| N° | ACTIVIDADES | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | | |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-----------|---|---|---|--------------|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1 | Taller de investigación y formulación del proyecto de investigación de fin de carrera. | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Identificación del problema. | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Planteamiento del tema. | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Elaboración de la justificación. | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Planteamiento de objetivo general y objetivos específicos. | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Elaboración del marco institucional y marco teórico. | | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Elaboración del diseño metodológico, metodologías y técnicas a ser utilizadas en la investigación. | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Determinar la muestra, recursos y bibliografía. | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Presentación del ante proyecto al Vicerrectorado. | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Aprobación de temas de proyectos de la investigación de fin de carrera. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Desarrollo de investigación y propuesta de acción. | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | |
| 12 | Elaboración de conclusiones y recomendaciones y levantamiento del documento final del borrador dl proyecto de investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | |
| 13 | Entrega de proyectos de investigación de fin de carrera | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| Elaborado | | por: | | | | | | | | | | | | El | | | | autor | | | | | | | | | |

5.3. CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN-VICERRECTORADO



VICERRECTORADO ACADÉMICO

Loja, 07 de julio del 2021
Of. N° 202-V-ISTS-2021

Sr. Gualán Puchaicela Jonson David
ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE TALENTO HUMANO DEL ISTS
Ciudad

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para comunicarles que una vez revisado el proyecto de investigación de fin de carrera de su autoría titulado **"PLAN DE MEJORAS DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ZAMORA PARA EL AÑO 2021"**, el mismo cumple con los lineamientos establecidos por la institución; por lo que se autoriza su realización y puesta en marcha, para lo cual se nombra como director de su proyecto de fin de carrera (el/la) Ing. Joffie Vicente Sarmiento Chase Mgs.

Particular que le hago conocer para los fines pertinentes.

Atentamente,


Ing. Germán Patricio Villamarín Coronel Mgs.
VICERRECTOR ACADÉMICO DEL ISTS
c/c. Estudiante, Archivo



5.4. CERTIFICADO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO



Loja, 30 de Junio de 2021

Señor,
Manuel Gonzales
ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTON ZAMORA
Presente.



GAD MUNICIPAL DE ZAMORA
Trámite N° 3093 Hora 11:40

30 JUN 2021

De nuestra consideración:

N° Hojas: 1 R: 1

RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

Reciba usted un cordial y atento saludo de parte de quienes hacemos a carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, así mismo permitanos llegar con deseos de éxito en las labores que usted muy acertadamente dirige.

En calidad de Director de Titulación, he considerado oportuno plantear el terna denominado "PLAN DE MEJORAS DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ZAMORA PARA EL AÑO 2021", el que busca contribuir de manera directa a los procesos de gestión efectiva de uno de los recursos más importantes de las instituciones públicas como privadas como lo es el recurso humano y así mejorar la productividad de la institución y el buen desempeño de los colaboradores y trabajadores a su cargo.

Para la ejecución del proyecto antes mencionado se asignó al estudiante Jonson David Gualán Puchaicela, mismo que necesita de su previa autorización para el levantamiento de información, Investigación in situ o virtual y socialización de la propuesta de acción en la entidad a la que usted direcciona y precede.

A la espera de su gentil atención y aprobación nos despedimos agradeciéndole de antemano su predisposición y colaboración para que la academia a través de la Investigación contribuya al desarrollo y bienestar organizacional.

Atentamente,

Ing. Joffe Vicente Sarmiento Chase
DIRECTOR DEL PROYECTO

Jonson David Gualán Puchaicela
ESTUDIANTE RESPONSABLE

5.5. CERTIFICADO DE IMPLEMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL PROYECTO

**zamorá** **UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO**
Honestidad y Transparencia 2019 - 2023

Certificado N.º 147-UATH-2021

Abg. Norman Toledo Iñiguez, Responsable de la Unidad de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zamora.

A petición verbal del interesado;

CERTIFICO

Que el Sr. Jonson David Gualan Puchaicela con CI: 1900714120 estudiante del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano, han cumplido las actividades que tenían establecidas para desarrollar el proyecto de investigación denominado: "PLAN DE MEJORAS DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ZAMORA PARA EL AÑO 2021", el mismo que cumple con lo establecido por el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano y el GAD Municipal Del Cantón Zamora, por consiguiente, recomiendo su presentación ante el tribunal respectivo.

Zamora, 13 de septiembre del 2021

Atentamente,


Abg. Norman Toledo Iñiguez.
Responsable de Talento Humano




gobnzamora@gmail.com
07 2805 318/07 2805118 ext. 400
DIRECCIÓN: Diego de Vaca y 24 de Mayo
ADMINISTRACIÓN 2019 - 2023
Honestidad y Transparencia

5.6. ENCUESTA APLICADA



TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Buenos días/tardes mi nombre es Jonson Gualán Puchaicela estudiante de la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano del Instituto Tecnológico SUDAMERICANO, me encuentro elaborando mi tesis sobre “CLIMA LABORAL”, por ello me dirijo a Usted de la manera más comedida para solicitarle se digne contestar las preguntas de la siguiente encuesta.

DATOS GENERALES

Género

| | |
|-----------|--|
| Masculino | |
| Femenino | |

Edad

| | |
|-------|--|
| 18-30 | |
| 31-40 | |
| 41-50 | |
| 51-60 | |
| 61-70 | |

1. **EN RELACIÓN A LOS FACTORES FÍSICOS**, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a las condiciones del ambiente físico.

| CONDICIONES DEL AMBIENTE FÍSICO | Inadecuada | Poco Adecuada | Adecuada | Muy Adecuada |
|------------------------------------------|------------|---------------|----------|--------------|
| a) La luz es | | | | |
| b) La ventilación es | | | | |
| c) La temperatura ambiental es | | | | |
| d) El ruido es | | | | |
| e) El espacio físico en el que labora es | | | | |

2. **EN RELACIÓN A LOS FACTORES ESTRUCTURALES**, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto al conocimiento estructural de la institución.

| CONOCIMIENTO ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN. | No Conoce | Muy poco | Medianamente conoce | Conoce en su totalidad |
|-------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------------|
| a) Organigrama Estructural de la institución. | | | | |
| b) Manual de funciones de la institución. | | | | |
| c) Sus funciones. | | | | |
| d) Competencias del GADM. | | | | |
| e) La misión, visión, objetivos, valores de la institución. | | | | |
| f) Normas, reglamentos y códigos del GADM. | | | | |

3. EN RELACIÓN A LOS FACTORES INTERPESONALES O DE AMBIENTE SOCIAL, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a las relaciones con los jefes inmediatos.

| RELACIONES CON LOS JEFES INMEDIATOS | MALA | REGULAR | BUENA | MUY BUENA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|--------------|------------------|
| a) La relación con su jefe inmediato es | | | | |
| b) La comunicación con su jefe inmediato es | | | | |
| c) La consideración y reconocimiento que tiene su jefe inmediato sobre sus iniciativas personales es | | | | |
| d) La manera en que su jefe inmediato delega actividades es | | | | |
| e) La preocupación de su jefe porque entienda sus actividades es | | | | |
| f) La preocupación de su jefe por su desarrollo profesional es | | | | |
| g) La confianza y el apoyo recíproco de su jefe es | | | | |
| h) La información entregada para realizar su trabajo es | | | | |

4. EN RELACIÓN A LOS FACTORES INTERPESONALES O DE AMBIENTE SOCIAL, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a las relaciones con los compañeros.

| RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS | MALA | REGULAR | BUENA | MUY BUENA |
|----------------------------------------------------------------|-------------|----------------|--------------|------------------|
| i) La relación con sus compañeros es | | | | |
| j) La comunicación con sus compañeros es | | | | |
| k) La integración de sus compañeros para trabajar en equipo es | | | | |
| l) La confianza mutua entre sus compañeros es | | | | |
| m) El compañerismo dentro de la institución es | | | | |

- 5. EN RELACIÓN A LOS FACTORES INTERPERSONALES O DE AMBIENTE SOCIAL,** lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a los conflictos.

| CONFLICTOS | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|-----------------------------------------|-------|------------|-----------------|---------|
| n) Hay conflictos entre departamentos | | | | |
| o) Hay conflictos con su jefe inmediato | | | | |
| p) Hay conflictos entre compañeros | | | | |
| q) Trabaja solo para evitar conflictos | | | | |

- 6. EN RELACIÓN A LOS FACTORES PERSONALES,** lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a la capacidad profesional.

| CAPACIDAD PROFESIONAL | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|------------------------------------------------------------------|-------|------------|-----------------|---------|
| a) Puede manejar adecuadamente su carga de trabajo | | | | |
| b) Se siente capaz de resolver cualquier tarea que se le asigne | | | | |
| c) Puede resolver problemas en su trabajo | | | | |
| d) En su trabajo hace una buena utilización de los Conocimientos | | | | |
| e) En su puesto de trabajo pone en práctica sus habilidades | | | | |
| f) Supera las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño | | | | |

- 7. EN RELACIÓN A LOS FACTORES PERSONALES,** lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a la motivación.

| MOTIVACIÓN | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|------------------------------------------------------------------|-------|------------|-----------------|---------|
| g) Se encuentra motivado para realizar sus labores. | | | | |
| h) Sus jefes se muestran interesados por el trabajo que realiza. | | | | |
| i) Se esfuerza mucho para desarrollar eficientemente su trabajo. | | | | |

- 8. EN RELACIÓN A LOS FACTORES PERSONALES,** lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a las posibilidades que brinde el GADM en ascensos.

| El GADM brinda posibilidades de ascenso en relación a: | Nunca | A veces | Casi Siempre | Siempre |
|--------------------------------------------------------|-------|---------|--------------|---------|
| j) Reconocimiento Social | | | | |
| k) Formación Profesional | | | | |
| l) Ingresos | | | | |
| m) Continuidad Laboral | | | | |
| n) Conexiones Políticas | | | | |
| o) Concurso de méritos y oposición | | | | |

9. EN RELACIÓN A LO FACTORES PROPIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL,lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto a la satisfacción que tiene en su lugar de trabajo.

| Se siente satisfecho con: | Completamente insatisfecho | Insatisfecho | Satisfecho | Completamente Satisfecho |
|-----------------------------------|----------------------------|--------------|------------|--------------------------|
| a) El sueldo | | | | |
| b) El tipo de trabajo que realiza | | | | |
| c) Las posibilidades de ascenso | | | | |
| d) Sus compañeros | | | | |
| e) Sus jefes y superiores | | | | |

10. EN RELACIÓN A LO FACTORES PROPIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL,lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto al estrés que ocasiona su lugar de trabajo.

| Estrés | Nunca | A veces | Casi Siempre | Siempre |
|----------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------------|---------|
| f) El ambiente de trabajo le produce estrés | | | | |
| g) Cuando se le asigna un trabajo bajo presión se estresa fácilmente | | | | |

11. EN RELACIÓN A lo factores PROPIOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, lea detenidamente los literales y marque la respuesta que considere para cada literal con respecto al presión que ocasiona su lugar de trabajo.

| Presión laboral. | Nunca | A veces | Casi Siempre | Siempre |
|--------------------------------------------------|-------|---------|--------------|---------|
| h) Siente mucha presión en su jornada de trabajo | | | | |
| i) Se ha ausentado mucho de su puesto de trabajo | | | | |
| j) Le han cambiado de puesto recurrentemente. | | | | |

Enlace: <https://forms.gle/98KyiZDgwyXXan379>

5.7. ENTREVISTA APLICADA



TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Buenos días/tardes mi nombre es Jonson Gualán Puchaicela estudiante de la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano del Instituto Tecnológico SUDAMERICANO, me encuentro elaborando mi tesis sobre “**CLIMA LABORAL**”, por ello me dirijo a Usted de la manera más comedida para solicitarle se digne contestar las preguntas de la siguiente entrevista.

DATOS:

Apellidos y Nombres del entrevistado:.....

Departamento al que pertenece:.....

Cargo:.....

Preguntas:

1. Considera Usted que las condiciones físicas (luz, temperatura, ruido, ventilación e instalaciones) del GADM del cantón Zamora son las adecuadas para los servidores que laboran en su departamento.

.....

2. Considera Usted que la Estructura Formal del GADM del cantón Zamora es conocida por todos los servidores públicos de su departamento.

.....

3. Considera Usted que las relaciones interpersonales con los servidores de su departamento son buenas.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Cree Usted: ¿qué hay una buena comunicación en su departamento?

.....
.....
.....
.....
.....

5. A su criterio el personal. Para Usted los servidores que laboran en su departamento demuestran compromiso institucional.

.....
.....
.....
.....

6. La asignación de las funciones en el departamento como se establece por el título profesional o la experiencia del servidor público.

.....
.....
.....
.....
.....

GRACIAS

5.8. PLAN DE SOCIALIZACIÓN

En la presenta tabla se detalla la información sobre la implementación del plan de acción

Tabla 15: Plan de Capacitación

| Fecha | Herramienta utilizada | Actividades | Objetivo | Contenido socializado | Día | Hora | Observaciones |
|------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09-09-2021 | Meet | <ul style="list-style-type: none"> ✓ disertación ✓ Socialización ✓ Explicación ✓ Contestación de preguntas. | Socializar y explicar el sistema de mejora en virtud de mejorar el clima laboral del GAD Municipal. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Propósito ✓ Introducción ✓ Objetivos ✓ Propuesta de acción ✓ Diagnóstico del clima laboral GAD ✓ Aspectos de mejoras ✓ Estrategias ✓ Conclusiones ✓ Recomendaciones | 09 | 18:30 | Se procedió a indicar la propuesta de acción obteniendo como resultado una excelente acogida por parte de los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Zamora. |

Fuente: el Autor

5.9. CERTIFICADO DE ABSTRACT



CERIF. N° 030-JP-ISTS-2021
Loja, 09 de octubre del 2021

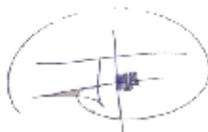
El suscrito, Lic. Juan Pablo Quezada Rosales DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS - CIS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO, a petición de la parte interesada y en forma legal,

CERTIFICA:

Que el apartado ABSTRACT del Proyecto de Investigación de Fin de Carrera del señor JONSON DAVID GUALAN PUCHAÍCELA estudiante en proceso de titulación periodo Abril – Noviembre 2021 de la carrera de Talento Humano, está correctamente traducido, luego de haber ejecutado las correcciones emitidas por mi persona; por cuanto se autoriza la impresión y presentación dentro del empastado final previo a la disertación del proyecto.

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes.

English is a piece of cake.



Lic. Juan Pablo Quezada Rosales
DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS ISTS - CIS

Checked by:
Juan Pab o Quezada R.
E.F.L. Teacher

5.10. EVIDENCIAS FOTOGRAFÍAS

FASE 1

Estructura del anteproyecto

The screenshot shows a Google Meet window with a presentation slide titled "Estructura del anteproyecto". The slide contains a table with the following content:

| Etapa | Fecha | Descripción de la actividad |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Octava | Lunes 31 de mayo al 05 de junio | Definición de la muestra, recursos, y bibliografía. Para determinar la muestra cooperará con unidades al Ing. Fernando Pezartez. Los futuros deben acordar con anticipación el tema al Rectorado. |
| Novena | Lunes 07 al 12 de junio, siendo el 12 de junio hasta las 11:00 el último día de clase. | Semana de presentación del proyecto ante el Rectorado con la petición para su aprobación en su orden: General (problema, línea, justificación), objetivos, general y específicos, marco institucional, marco teórico, metodología, recursos, cronograma y bibliografía. La presentación la hace un sub grupo al director del proceso de titulación. |
| Décima | Lunes 14 al 19 de junio | Mantenerse al día con los temas, los docentes y estudiantes deben continuar el proceso dado que las temáticas atienden a líneas de investigación determinadas con anticipación. Investigación de campo: Diseño y aplicación de encuesta y/o entrevistas, observaciones de campo. Tabulación y elaboración de gráficos, análisis cuantitativo y cualitativo. |
| Décima primera | Lunes 21 al 26 de junio | Desarrollo de investigación y propuesta de acción |
| Décima segunda | Lunes 28 de junio al 03 de julio | Desarrollo de investigación y propuesta de acción |
| Décima tercera | Lunes 05 al 10 de julio | Desarrollo de investigación y propuesta de acción |
| Décima cuarta | Lunes 12 al 17 de julio | Desarrollo de investigación y propuesta de acción |
| Décima quinta | Lunes 19 al 24 de julio | Desarrollo de investigación y propuesta de acción |
| Décima sexta | Lunes 26 al 31 de julio | Desarrollo de investigación y propuesta de acción |

Presentación anteproyecto

The screenshot shows a Google Meet window with a presentation slide titled "Presentación anteproyecto". The slide contains a table with the following content:

| ENCUESTA | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|---------|----------|---------------------|-------|--------------|---------------|-----------------|
| 1. EN RELACION A LOS FACTORES FISICOS, se determinaron los límites y marcar la respuesta que mejor describe cada ítem con respecto a las condiciones del ambiente físico. | | | | | | | | | |
| Tabla 1. Condiciones del ambiente físico | | | | | | | | | |
| CONDICIONES DEL AMBIENTE FISICO | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | A veces | RARA VEZ | PRÁCTICAMENTE NUNCA | NUNCA | NO RESPONDIÓ | NO SE APPLICÓ | NO SE RESPONDIÓ |
| a. El ruido | 7 | 45 | 365 | 20 | 27 | 12 | 27 | 82 | 82 |
| b. La temperatura | 9 | 53 | 362 | 27 | 17 | 17 | 27 | 82 | 82 |
| c. La temperatura ambiente | 4 | 33 | 343 | 24 | 18 | 27 | 27 | 82 | 82 |
| d. El viento | 10 | 33 | 347 | 27 | 17 | 17 | 27 | 82 | 82 |
| e. El espacio físico en el que trabajan | 7 | 53 | 362 | 27 | 17 | 17 | 27 | 82 | 82 |

Gráfica 1. Condiciones del ambiente físico

CONDICIONES DEL AMBIENTE FISICO

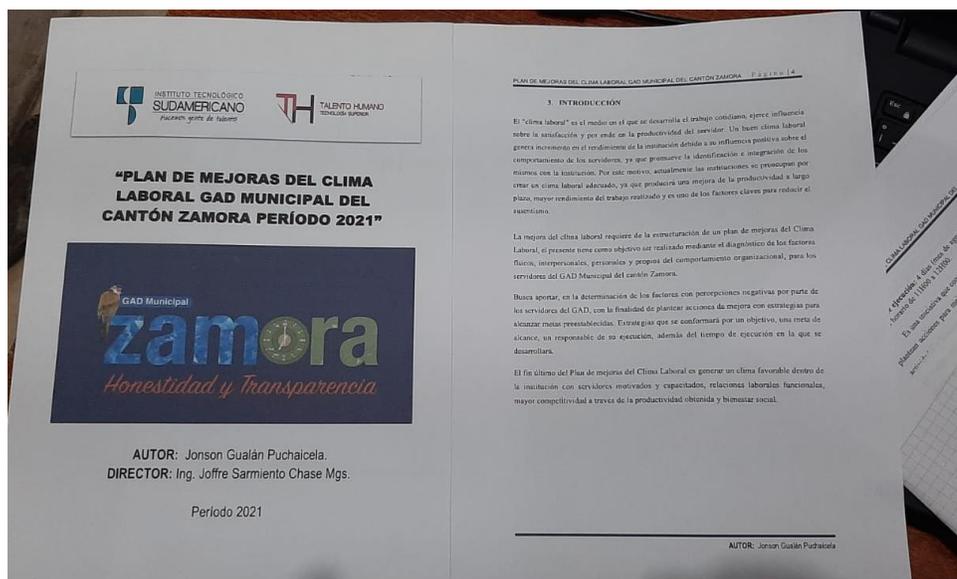
Gráfico de barras que muestra la distribución de las respuestas para cada ítem de la encuesta. El eje Y representa el número de respuestas (de 0 a 400) y el eje X muestra los ítems (a-e). Las barras están coloridas y muestran que la mayoría de las respuestas son "A veces" y "FRECUENTEMENTE".

FASE 2

Autorización para el levantamiento de información



Presentación propuesta de acción



Fase 3

Socialización Directores del GAD Municipal del Cantón Zamora

