



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA:

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE
IMBAYA, CANTÓN ANTONIO ANTE**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LÍNEA/S DE INVESTIGACIÓN:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

AUTOR: ARTURO SEBASTIÁN VILLALBA CHAMORRO

ASESOR: ING. MERINO ENRIQUEZ BYRON FERNANDO

IBARRA, AGOSTO, 2023

Ibarra, 4 de agosto de 2023

Ing. Byron Merino. Mba
ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.



(f:)

Ing. Byron Merino. Mba

C.C.: 1001465051

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



(f):

Ing. Byron Merino. Mba

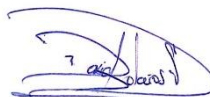
C.C.: 1001465051



(f):

Mgs. Daniela Batallas

C.C.: 1002849337



(f):

Mgs. David Bolaños

C.C.: 1002080024

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Arturo Sebastián Villalba Chamorro, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 4 de agosto de 2023



f):

Arturo Sebastián Villalba Chamorro

C.C.: 1004119739

AUTORÍA

Yo, Arturo Sebastián Villalba Chamorro, portador de la cédula de ciudadanía N° 1004119739, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



f):

Arturo Sebastián Villalba Chamorro

C.C.: 1004119739

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Arturo Sebastián Villalba Chamorro con CC: 1004119739, autor del trabajo de grado intitulado: “ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE IMBAYA, CANTÓN ANTONIO ANTE”, previo a la obtención del título profesional de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 4 de agosto de 2023



(f.)
Arturo Sebastián Villalba Chamorro

C.C. 1004119739

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mis padres, quienes son el pilar de lo que soy y los que guían siempre mi camino, estaré eternamente agradecido por todo el amor y sacrificio hacia mí, sin ellos no hubiese podido llegar hasta aquí.

A mi hermano, quien ha sido un ejemplo para mí, por estar siempre dispuesto a ayudarme, por el cariño, preocupación y compañía en todo momento.

A mi novia, esa persona especial la cual ha sido mi mayor acompañante en estos últimos años, por creer siempre en mí y por su apoyo incondicional. Agradezco infinitamente el amor que me brinda a diario.

Finalmente, a mis amigos, con los que he compartido incontables momentos de alegría y los que siempre están conmigo en las buenas y en las malas, gracias por siempre escucharme y por brindarme consejos cuando los necesito.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi universidad por abrirme las puertas y brindarme los instrumentos necesarios para mi formación como profesional a lo largo de todos estos años de carrera.

A todos los docentes con los que he podido coincidir en este arduo camino, por todos los conocimientos impartidos en el aula de clase con paciencia, entrega y profesionalismo.

A mis padres, por su gran cariño y apoyo durante todo este trayecto, ustedes son mi principal motivación para seguir adelante.

Por último, al resto de mi familia y amigos, quienes de alguna u otra manera, me han ayudado a lograr este objetivo.

ÍNDICE GENERAL

Resumen y palabras clave	xiv
Abstract	xiv
Introducción	xv
1. Estado del Arte	1
1.1. Introducción	1
1.1.1. Investigaciones en el ámbito internacional.....	1
1.1.2. Investigaciones en el ámbito nacional	3
1.1.3. Investigaciones en el ámbito local.....	5
1.2. Marco teórico	8
1.2.1. Historia y antecedentes del clima laboral	8
1.2.2. Definiciones del clima laboral	9
1.2.3. Dimensiones del clima laboral.....	10
1.2.4. Conceptos relacionados con el clima laboral.....	11
1.2.5. Satisfacción laboral como elemento de mejora de la motivación de los empleados.	16
1.2.6. La comunicación, factor fundamental en la convivencia laboral.	16
1.2.7. El clima laboral para la retención de empleados.	17
1.2.8. Importancia del clima laboral para la productividad de los servidores públicos	17
1.2.9. Medición del clima laboral	18
1.2.10. GAD Parroquial Imbaya	19
2. Materiales y Métodos	20
2.1. Diseño de investigación	20
2.2. Población y procedimiento muestral	20
2.3. Instrumentos	21

2.4. Procedimiento	23
2.5. Análisis de resultados.....	24
2.5.1. Resultados de encuestas.....	49
2.5.2. Resultados de las entrevistas.....	61
3. Resultados y discusión	65
4. Propuesta: Plan de mejora del clima laboral del GAD Parroquial Imbaya	69
5. Conclusiones.....	76
6. Recomendaciones	78
Referencias.....	79
Anexos	82
Anexo 1: Encuesta de clima laboral	82
Anexo 2: Guía de entrevista.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones del clima laboral.....	10
Tabla 2 Promedio de los resultados del componente de Liderazgo.....	50
Tabla 3 Promedio de los resultados del componente de Compromiso.	51
Tabla 4 Promedio de los resultados del componente de Entorno de Trabajo.....	54
Tabla 5 Conclusión diagnóstica.....	58
Tabla 6 Plan de mejora de Liderazgo	69
Tabla 7 Plan de mejora de Compromiso.....	71
Tabla 8 Plan de mejora de Entorno de Trabajo.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Relación entre clima laboral y productividad.....	13
Figura 2 En mi trabajo se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo o logran sus objetivos	24
Figura 3 Mi jefe inmediato está dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo.	25
Figura 4 Mi jefe inmediato establece metas, plazos claros y factibles para el cumplimiento de mis funciones o actividades.	26
Figura 5 Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar.	26
Figura 6 Mi jefe inmediato me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de mi trabajo.	27
Figura 7 Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos.....	28
Figura 8 Estoy satisfecho de trabajar para esta institución.	28
Figura 9 Mis valores son similares a los de la institución.	29
Figura 10 Siento que mi trabajo tiene un impacto en el logro de los objetivos del GAD Parroquial.....	30
Figura 11 Me siento comprometido en dar, en ocasiones, un esfuerzo adicional por el bien del GAD.....	30
Figura 12 El GAD Parroquial como organización me inspira a dar lo mejor de mí.	31
Figura 13 Percibo que el GAD es una institución bien organizada.	32
Figura 14 El trabajo que realizo en el GAD es algo central en mi vida.	32
Figura 15 Considero que vivo para el trabajo.	33
Figura 16 Disfruto venir todos los días al trabajo.....	34
Figura 17 Estoy satisfecho con las relaciones de trabajo con mis colegas.	35
Figura 18 Considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuados, accesibles y de fácil comprensión.....	35
Figura 19 En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores.	36
Figura 20 En mi trabajo se respeta y se toma en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad para la asignación de roles y tareas.	37

Figura 21 En mi trabajo tenemos reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de los objetivos.	37
Figura 22 Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables.....	38
Figura 23 Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo.	39
Figura 24 En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión.	39
Figura 25 Me es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas.	40
Figura 26 Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones.	41
Figura 27 Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo.	41
Figura 28 Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades.	42
Figura 29 En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía.....	43
Figura 30 En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo.	43
Figura 31 Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales.	44
Figura 32 Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo.....	45
Figura 33 El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas.	45
Figura 34 En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis colegas.	46
Figura 35 En mi trabajo se brinda el apoyo necesario a los trabajadores sustitutos o trabajadores con algún grado de discapacidad y enfermedad.	47
Figura 36 En mi trabajo se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero.	47
Figura 37 En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. en situaciones de crisis y/o rehabilitación.	48

Resumen y palabras clave

El trabajo presenta evidencia sobre la investigación realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Imbaya, ubicado en Imbaya, cantón Antonio Ante. El objetivo fue crear un plan de mejora del clima laboral. Para alcanzar este objetivo se realizó un diagnóstico, en donde se aplicó una encuesta tipo Likert a los trabajadores tomando como referencia la “Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público”; además, se llevó a cabo una entrevista a dos autoridades de la institución. A través de estos instrumentos se analizaron tres componentes: Liderazgo, Compromiso y Entorno de Trabajo, en los cuales se identificaron factores “fuertes” y “débiles” dentro del GAD Parroquial Imbaya, siendo estos últimos los que requieren de mayor intervención y que se priorizaron en el plan de mejora.

Palabras clave: Clima laboral, diagnóstico, plan de mejora, institución pública.

Abstract

This work presents evidence on the research conducted in the “Decentralized Autonomous Rural Parochial Government of Imbaya”, located in Imbaya, Antonio Ante canton. The objective was to create a plan to improve the work climate. To achieve this objective, a diagnosis was carried out, where a Likert-type survey was applied to the workers taking as a reference the "Technical Norm for the Measurement of Work Climate and Organizational Culture of the Public Service"; in addition, an interview was conducted with two authorities of the institution. Three components were analyzed through these instruments: Leadership, Engagement and Workplace Environment, in which "strong" and "weak" factors were identified within the GAD Parroquial Imbaya, the latter being the ones that require greater intervention and were prioritized in the improvement plan.

Keywords: Work climate, diagnosis, improvement plan, public institution.

Introducción

En función de los acercamientos con las autoridades del GAD Parroquial de Imbaya, se ha podido observar ciertas realidades no favorables de parte de sus miembros acerca del clima laboral, entendiéndolo a este como el ambiente y las condiciones de trabajo, lo cual no solo está relacionado directamente con la satisfacción de los colaboradores, sino que también busca potenciar las habilidades, conocimientos y competencias de cada uno de ellos, reducir conflictos internos, mejorar la productividad y ser más eficiente en los servicios que se ofrecen a la comunidad.

A pesar de que en este organismo objeto de estudio existe un intento de mejora del clima laboral dentro del mismo, no se han obtenido los mejores resultados, pues según las breves observaciones se nota a algunos trabajadores con cierta desmotivación y falta de compromiso con su trabajo, lo que conlleva a que las actividades no se realicen de forma muy productiva. Como consecuencia a esto, el GAD Parroquial de Imbaya ha recibido algunas quejas por parte de la ciudadanía que tienen que ver con los servicios recibidos, tales como la atención hacia ellos, la comunicación, recolección de basura, alumbrado público, entre otros. Por tanto, el motivo de estudio es medir el clima laboral existente para después presentar un plan de mejora que pueda beneficiar al GAD Parroquial Imbaya y su gestión en el entorno con el fin de mejorar la satisfacción de la ciudadanía imbayense.

Ante lo expuesto anteriormente, los objetivos de la investigación son los siguientes:

Objetivo General

Diseñar un plan de mejora del clima laboral para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Imbaya, cantón Antonio Ante.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar de forma técnica y sistemática, la situación actual de los componentes del clima laboral del GAD Parroquial Rural de Imbaya.
- Elaborar un plan de mejora del clima laboral, que propicie ambientes de trabajo más favorables y coadyube a una mayor motivación en el trabajo y servicios más eficientes a la comunidad.

1. Estado del Arte

1.1. Introducción

En el siguiente apartado, se presentan, en primer lugar, investigaciones internacionales, nacionales y locales recientes sobre el objeto de estudio teórico de la presente investigación, el clima laboral; lo cual permita conocer distintos enfoques de investigadores que son fundamentales para la comprensión y el análisis de la investigación. También, se desarrolla un marco teórico, en él se presentan teorías, definiciones de conceptos que sirvieron de guía para el presente estudio. Textos contruidos con fuentes bibliográficas actuales y de carácter científico que dan validez a los argumentos expuestos. Por último, se realiza una descripción del objeto práctico de estudio, el GAD Parroquial Rural de Imbaya, parroquia perteneciente al cantón Antonio Ante, de la provincia de Imbabura.

1.1.1. Investigaciones en el ámbito internacional

A nivel internacional, uno de los trabajos más destacados es el de De los Ríos, S. (2018). Influencia del clima laboral en la motivación de los colaboradores del sector público [Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de Piura]. Programa Académico de Administración de Empresas. Obtenido de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3520>

El objetivo de este trabajo fue determinar la medida en la que influye el clima laboral en la motivación intrínseca y extrínseca de los colaboradores del Sector Público en Perú. Se utilizó un enfoque de investigación cuantitativo, ya que se midió el número de colaboradores del sector público que encuentran una relación entre el clima laboral y la motivación y que analizan esta realidad (De los Rios, 2018).

La población del estudio fue desconocida, y se trabajó con una muestra de 120 personas, todos trabajadores del sector público de distintas zonas de Perú, a los cuales se aplicó una encuesta, con preguntas sobre cuatro dimensiones importantes para la medición del clima laboral: comunicación, adaptabilidad, motivación intrínseca y motivación extrínseca, y sobre las dos variables analizadas: clima laboral y motivación laboral (De los Rios, 2018).

Los resultados arrojados demuestran que, el clima laboral tiene una influencia en la motivación de los colaboradores del sector público, pues la comunicación y la adaptabilidad se relacionan positivamente con la motivación intrínseca y extrínseca. También se concluyó que la adaptabilidad es la dimensión que más influye en el clima laboral y que la más importante para los trabajadores públicos es la motivación extrínseca (De los Rios, 2018).

Otro estudio reciente en el ámbito internacional es el de Galindo, L. (2022). Liderazgo, clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica, 2022 [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/97773>

El objetivo de esta investigación fue determinar el nivel de relación existente entre liderazgo, productividad y clima laboral en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica, Perú en el año 2022 (Galindo, 2022).

El diseño del estudio tuvo un enfoque cuantitativo, pues se basó en la obtención de datos que procedieron de los participantes a través de encuestas, para después realizar un análisis de los resultados encontrados. La muestra del estudio fue de 142 colaboradores de la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica (Galindo, 2022).

A través de los resultados se constató la existencia de una relación significativa, positiva y moderada de las variables liderazgo y productividad en la Caja Municipal Arequipa estableciendo que los aspectos asociados al liderazgo si tienen una incidencia significativa en la productividad de esta institución. Además, también se mostró la existencia de una relación significativa, positiva y alta entre las variables clima laboral y productividad, por lo que las condiciones de trabajo de los colaboradores inciden directamente en la productividad de la institución (Galindo, 2022).

1.1.2. Investigaciones en el ámbito nacional

Uno de los artículos más sobresalientes en el ámbito nacional es el de Barzola, I., Barzola, V., & Flores, W. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, III (3), 917-937.

El objetivo de este artículo científico fue describir los factores que afectan al clima laboral de los trabajadores pertenecientes al sector público, para lo cual se consideró un estudio elaborado en una institución pública la cual no se da a conocer el nombre (Barzola, Barzola, & Flores, 2017).

El enfoque de la investigación es cuantitativo ya que se realizaron encuestas al personal de la institución objeto de estudio sobre distintas variables relacionadas a la medición del clima laboral, por ejemplo: la satisfacción laboral, comodidad, colaboración, trabajo en equipo, confianza, entre otras. El tamaño de la muestra fue de 100 personas (Barzola, Barzola, & Flores, 2017).

Como resultado se evidenció que la mayoría de los trabajadores sentía desinterés por sus tareas, no estaban satisfechos con la remuneración, existía una falta de comunicación que entorpecían los procesos y tampoco conocían sobre su estabilidad en la empresa. Todo esto

propiciaba un clima no favorable para la institución, por lo que el investigador recomendó al área de Talento Humano que se cambie el personal de dicha área, organizar los roles de pago con tiempo, elaborar oportunamente los contratos y brindar información oportuna y veraz al trabajador relacionada con su área de trabajo (Barzola, Barzola, & Flores, 2017).

Dentro del ámbito nacional, también se destaca la investigación de Muñoz, K., Palma, C. & Zea, J. (2020). Clima Laboral en la Satisfacción del personal en el GAD del Cantón Palestina. Revista Mapa, 12(21), 201-217. Obtenido de <https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/258>

El objetivo de esta investigación fue determinar si es que existe relación o incidencia del clima laboral en la satisfacción de los colaboradores del GAD Municipal del cantón Palestina (Muñoz, Palma, & Zea, 2020).

El método de investigación del estudio es cualitativo y cuantitativo ya que se analizó las características del objeto de estudio, además de que se realizó una encuesta a los servidores públicos de la institución objeto de estudio, sobre distintos elementos importantes en la medición del clima laboral y la satisfacción laboral, en donde se encuentran: Asignación de funciones, Liderazgo, Infraestructura y Desempeño. El tamaño de la muestra de esta investigación es de 117, todos servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Palestina, ubicado en la provincia del Guayas (Muñoz, Palma, & Zea, 2020).

Como resultado, se analizaron los distintos indicadores del clima laboral y de la satisfacción de los servidores públicos del GAD, en donde se evidenció que, si existe una relación estadística significativa entre ambas variables de estudio, la responsabilidad, distribución de tareas, trabajo en equipo, infraestructura, ambiente laboral y salarios, por lo que es importante manejar de manera más eficiente el área de Recursos Humanos (Muñoz, Palma, & Zea, 2020).

Otro estudio nacional reciente es el de De la Cruz, C. (2022). Clima laboral y calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas [Tesis de maestría, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8808>

El objetivo de este trabajo fue analizar el clima laboral a través de un diagnóstico de la situación actual del GAD Municipal de Salinas, ubicado en la provincia de Santa Elena, y realizar un plan de mejora que fortalezca la calidad de su servicio (De la Cruz, 2022).

El diseño de la investigación es de carácter cuantitativo ya que se obtuvieron y se demostraron datos descriptivos realizados a través de las encuestas a los usuarios y a todo el personal de ventanilla para cumplir con los objetivos propuestos. En este caso, la población se dividió en dos: el personal del área de ventanillas de atención al cliente y los usuarios que asisten a la institución; para la primera, la muestra fue de 21 trabajadores, y para la segunda, la muestra fue de 169 usuarios (De la Cruz, 2022).

Los resultados del diagnóstico del clima laboral y la situación actual de la institución, evidenciaron que si existe una gestión que deja inconformidades tanto en los clientes internos como externos, por lo que es evidente y necesario reforzar y consolidar el clima laboral para lograr una mejora aceptable por los usuarios (De la Cruz, 2022).

1.1.3. Investigaciones en el ámbito local

En el ámbito local, uno de los trabajos más destacados es el de Gómez, G. (2019). Clima laboral y su incidencia en el nivel de satisfacción del usuario, en el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi. [Tesis de posgrado, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10085>

El objetivo de esta investigación fue identificar como incide el clima laboral en el nivel de satisfacción del usuario en el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi, ubicado en el cantón Cotacachi (Gómez, 2019).

Esta investigación es de tipo explicativa con enfoque cuantitativo, pues se centra en el análisis, interpretación y clasificación de particularidades de las variables en estudio; además, de la construcción de modelos estadísticos y cifras que expliquen los resultados obtenidos luego de la aplicación de las encuestas (Gómez, 2019).

La población estuvo constituida por los miembros del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi, y los habitantes del cantón Cotacachi mayores de 18 años, en donde la muestra fue de 267 personas en total (Gómez, 2019).

Los resultados de la evaluación de clima laboral denotan que existe una tendencia desfavorable en las dimensiones evaluadas: Relaciones, Autorrealización y Estabilidad. Además, se evidencia que los usuarios califican como regulares los niveles de satisfacción generados al acudir al GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi. Por lo tanto, existe la necesidad del diseño de una guía de estrategias con el fin de mejorar el clima laboral de la entidad y el desempeño de los funcionarios con el fin de incrementar la satisfacción de los usuarios (Gómez, 2019).

Otro trabajo de investigación local importante es el de Barahona, V. (2022). Plan de mejora de clima laboral en el concesionario Kía Motors en la ciudad Ibarra [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra].

El objetivo de esta investigación fue medir el clima laboral de la empresa objeto de estudio, y después diseñar estrategias como parte de un plan de mejora. El método de investigación es cuantitativo, ya que se realizó una encuesta tipo Likert a los trabajadores de la empresa sobre el clima laboral, donde se midieron siete dimensiones: Liderazgo, Compromiso, Optimización de la fuerza de trabajo, Accesibilidad del conocimiento, Capacidad de aprendizaje, Felicidad Laboral y Sentido de pertenencia. La muestra fueron los 17 trabajadores de la empresa Kía Motors, ubicada en la ciudad de Ibarra (Barahona, 2022).

Los resultados obtenidos indican que la actitud y la percepción de los trabajadores hacia el clima laboral es favorable, pues mostraron cierta satisfacción hacia las dimensiones que se midieron en la empresa, siendo las más destacadas el Liderazgo, Sentido de pertenencia y la Optimización del trabajo. Aun así, hay factores que se pueden mejorar para tener un ambiente laboral más agradable, por lo que en el plan de mejora se establecieron estrategias que fortalezcan el clima laboral actual relacionadas al diseño de mejores ambientes de trabajo (espacios físicos, trato, relaciones humanas, comunicación, etc.) y a la motivación de los trabajadores (Barahona, 2022).

Por último, se destaca también la investigación de Pérez, S. (2018). Diseño de un modelo de medición de la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal del área de producción de la empresa LICORAM, de la ciudad de Ibarra [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra]. Repositorio PUCESI. Obtenido de <https://dspace.pucesi.edu.ec/handle/11010/187>

El objetivo de esta investigación fue diagnosticar la situación actual del clima laboral del área de producción de la empresa “LICORAM”, ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, y medir el nivel de influencia del clima laboral en el rendimiento del personal en el área de producción de esta empresa (Pérez, 2018).

La investigación se apoyó en datos cuantitativos, pues se realizaron encuestas a todo el personal del área de producción, las cuales permitieron dar resultados confiables y conocer el clima laboral en la empresa. La población del estudio se conformó por los operarios y directivos de la planta de producción de la empresa, y la muestra fue de 27 trabajadores (Pérez, 2018).

Los resultados de la investigación, después de medir las variables del clima laboral a través de las encuestas a los trabajadores, evidenciaron que la mayoría de las variables se encuentran en un nivel aceptable, pero las variables de recompensas y reconocimientos; y, capacitaciones y desarrollo, se encuentran en un nivel inaceptable, por lo que se recomendó a la empresa brindar capacitaciones que favorezcan al desarrollo personal del trabajador además de brindarles incentivos monetarios o no, que mejoren su rendimiento (Pérez, 2018).

1.2. Marco teórico

1.2.1. Historia y antecedentes del clima laboral

La historia del clima laboral se remonta al siglo XIX, cuando empezaron a aparecer las fábricas y se inició la Revolución Industrial. Para ese entonces, el trabajo en las fábricas no era bien remunerado, además de fuerte y peligroso, lo que generó un clima laboral tenso y conflictivo. Fue ahí que los trabajadores decidieron unirse para luchar por mejores condiciones de trabajo y salarios más justos, dando lugar al origen de los sindicatos. (Chaves, 2004).

Con el paso del tiempo, la tecnología fue avanzando y se fue generando una mayor conciencia sobre los derechos laborales de los trabajadores y el clima laboral empezó a cambiar. Así fue que las empresas empezaron a preocuparse más por la satisfacción de sus

trabajadores, y tiempo después, se originaron los primeros estudios sobre el clima laboral y su influencia en la productividad y el bienestar de los empleados.

Uno de los primeros autores en estudiar el clima laboral fue el psicólogo Kurt Lewin, quien, en la década de 1950, desarrolló una teoría sobre la dinámica de grupos, la cual fue aplicada para comprender el clima laboral. (Lewin, 1947)

En las siguientes décadas, el interés por el clima laboral siguió en crecimiento y se desarrollaron nuevas teorías y herramientas para medir y mejorar el clima laboral de las empresas, como la encuesta de clima laboral, la cual que ayudó a obtener información sobre la satisfacción de los trabajadores y detectar posibles problemas; o, los programas de bienestar laboral, los cuales fueron muy importantes ya que se descubrió que el bienestar tenía una influencia directa en la retención del talento y en la productividad de los trabajadores.

1.2.2. Definiciones del clima laboral

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

En otras palabras, el clima laboral es la percepción que comparten los trabajadores sobre su entorno de trabajo, la cual influye en su bienestar y en la productividad y que puede verse influenciada positiva o negativamente por distintos factores, como el liderazgo, las políticas de la organización, la cultura organizacional, entre otros.

Mena (2020) relaciona al clima laboral con las condiciones sociales y psicológicas en las que se desenvuelve un individuo en su área laboral, las cuales afectan directamente a las actitudes, motivación, comportamiento de los miembros y por lo tanto al desempeño de la empresa.

Por eso, las organizaciones siempre buscan generar un clima laboral positivo que mejore el rendimiento y satisfacción de sus trabajadores, en donde se trate de reducir al máximo conflictos, desmotivación o estrés.

1.2.3. Dimensiones del clima laboral

Varios autores han planteado distintas dimensiones con el fin de conceptualizar y analizar a fondo el clima laboral, respecto a eso, Bordas (2016) las resume en ocho, las cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1

Dimensiones del clima laboral

Autonomía	Se refiere al grado de percepción de los trabajadores para tomar decisiones sin necesidad de consultar a sus superiores.
Cooperación y apoyo	Grado de percepción de los trabajadores sobre el compañerismo y cordialidad que existe dentro del lugar de trabajo.
Reconocimiento	El grado en que los trabajadores perciben que tienen un reconocimiento adecuado y que contribuyen a la organización.
Organización y estructura	Grado en que los colaboradores perciben que los procesos estén coordinados, claros y eficientes.
Innovación	El grado de percepción de los trabajadores sobre si existe aceptación para proponer nuevas ideas o cambios.

Transparencia y equidad	Grado en que los trabajadores perciben que las políticas y prácticas implantadas por la empresa sean claras, equitativas e imparciales.
Motivación	El grado en que los trabajadores perciben que la organización incentive al buen desempeño, generando compromiso hacia ella.
Liderazgo	Grado de percepción de los miembros de la organización hacia los superiores y su forma de liderar.

Nota. Bordas (2016).

Todas estas características se pueden evaluar o medir con la finalidad de diagnosticar el clima laboral de una organización.

1.2.4. Conceptos relacionados con el clima laboral

1.2.4.1. Percepción

Para Donawa (2018), la percepción es el proceso por el cual las personas interpretan los estímulos que captan a través de sus sentidos, y que les permite entender el entorno. Por lo tanto, la percepción laboral podría catalogarse como la interpretación, análisis e integración de estímulos que impactan en la concepción de su entorno de trabajo.

Entonces, la forma en la que los trabajadores perciban el clima laboral existente en su lugar de trabajo va a ser importante para su satisfacción, pues un buen clima hace que el trabajador se sienta más a gusto y, por lo tanto, se reflejará en su rendimiento dentro de la organización.

1.2.4.2. Satisfacción laboral

Pilligua & Arteaga (2019), entienden a la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes generales que tiene la persona hacia su trabajo; por lo tanto, un trabajador que se siente en un ambiente agradable de trabajo y que tenga reconocimiento de su trabajo por parte de los directivos, provocará una mayor motivación e incentivo a seguir mejorando, generando una satisfacción personal en ellos.

En otras palabras, mantener un clima laboral adecuado generará una mejor satisfacción del personal de la empresa, para lo cual, los directivos serán los que deben buscar las formas de establecer una buena relación entre dirección y colaboradores, donde se busque la satisfacción de ambas partes, y, por lo tanto, se mejore el desempeño de la organización.

1.2.4.3. Motivación

La motivación tiene que ver con lo que moviliza a una persona a realizar cierta actividad o trabajo, es decir, es un estado emocional que tiene una persona debido a la influencia de ciertas razones o factores, los cuales repercuten en su comportamiento. La motivación viene a ser un factor de mucha relevancia en la orientación de acciones, pues es lo que dirige a las personas a realizar su trabajo o cumplir objetivos (Vaca, 2017).

Uno de los factores o impulsos motivacionales que existe en una organización es el clima laboral, pues un lugar de trabajo en donde haya un buen entorno de trabajo repercutirá en el comportamiento y en la forma de trabajar de cada miembro. Un buen clima laboral hace que el trabajador se sienta motivado y se desenvuelva mejor, logrando un cumplimiento de objetivos más eficiente; asimismo, un clima laboral negativo generará cierta desmotivación, frustración o estrés en los miembros de la empresa, y, en consecuencia, su desempeño no será el mejor.

1.2.4.4. Productividad

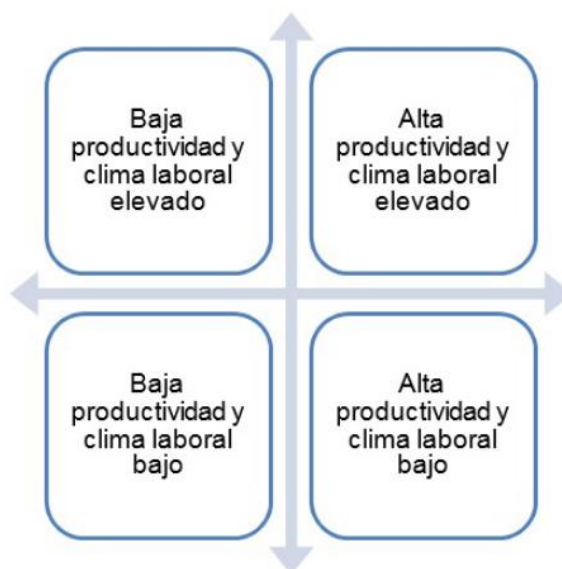
La productividad es el uso eficiente de recursos en la producción de distintos bienes y/o servicios. Se puede aumentar la producción a partir del estudio o análisis de distintos factores, como el factor humano. Aquí entra por ejemplo el estudio y medición del clima laboral dentro de una organización, la cual puede ayudar a aumentar la productividad del equipo de trabajo.

Para Sladogna (2017), la productividad laboral pone énfasis principalmente en la relación entre el producto generado y el trabajo que se utilizó durante el proceso productivo, sin considerar directamente las cantidades de capital.

Para entender la relación de la productividad con el clima laboral, Pilligua & Arteaga (2019), presenta el siguiente gráfico:

Figura 1

Relación entre clima laboral y productividad



Nota. Pilligua & Arteaga (2019)

Baja productividad y clima laboral elevado: se da cuando se satisfacen objetivos individuales y de grupo, pero no se traduce en un aumento de productividad. Es decir, puede existir un intento de mejorar el clima laboral dentro de una organización a fin de aumentar la productividad, pero no se logrará eficiencia si no hay una buena dirección y liderazgo por parte de los directivos (Pilligua & Arteaga, 2019).

Alta productividad y clima laboral bajo: una organización puede lograr aumentar su productividad a través de una buena planificación y un personal muy apto y capacitado, pero si no se preocupa por la motivación del personal, la productividad no se mantendrá a largo plazo, pues no existirá compromiso hacia la empresa (Pilligua & Arteaga, 2019).

Alta productividad y clima laboral elevado: es el escenario adecuado para cualquier organización, ya que se cumplen con los objetivos del equipo de trabajo y de la organización misma. Al aumentar el clima laboral, se eleva también la eficiencia en los trabajadores, pues se sentirán más satisfechos, motivados y comprometidos con la empresa, logrando así una mayor productividad a largo plazo (Pilligua & Arteaga, 2019).

Baja productividad y clima laboral bajo: una organización en donde no exista una motivación del personal ni un rendimiento eficiente, quiere decir que no existe una buena dirección dentro de la empresa, y se debería empezar a cambiar la mentalidad de los propios directivos o del empresario y buscar nuevas soluciones si se quiere formar una organización sostenible.

1.2.4.5. Liderazgo

El liderazgo dentro de las empresas se refiere al proceso de dirigir e influir en las actividades en relación con las funciones de los miembros del grupo, supone definir estrategias, proporcionar orientación a los demás y tener visión de aquello que se puede lograr y que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar. (Jorna, Castañeda, & Véliz, 2016, pág. 71)

Entonces, vemos que dentro de una empresa es importante seleccionar líderes, los cuales tengan poder sobre los demás miembros, entendiendo por poder a la capacidad para cambiar ciertas conductas de los miembros, además de motivarlos y orientarlos hacia la consecución de los objetivos empresariales.

1.2.4.6. Comunicación

La comunicación, según Charry (2018), es el proceso por el cual se transforma un conjunto de significados en un mensaje, el cual es trasladado hacia otro individuo o grupo de personas, de modo que los significados percibidos deben ser equivalentes a lo que el emisor intentaba transmitir.

La comunicación dentro de una empresa implicaría no solo la constante transmisión de información dentro y fuera de la empresa, si no que también se refiere a la interacción y los vínculos que se van creando entre todos los miembros.

1.2.4.7. Retención de talento

Según Tafur (2021), “la retención de personal son estrategias que generan en el colaborador una fidelización y compromiso con la empresa, lo que a su vez hace que su permanencia en la misma sea mucho mayor”

Por eso, es que es imprescindible que la organización identifique y logre desarrollar acciones efectivas para retener al talento humano, pues es responsabilidad de ella que los colaboradores se sientan valorados y reconocidos por su trabajo.

1.2.5. Satisfacción laboral como elemento de mejora de la motivación de los empleados.

Si un trabajador siente que se desenvuelve en un ambiente de trabajo agradable y que tiene reconocimiento por parte de sus jefes, significa que se sentirá satisfecho dentro de su espacio de trabajo, y la satisfacción de un trabajador se relaciona con qué tan motivado se siente para realizar su trabajo.

De no existir un adecuado clima laboral, generará insatisfacción por parte de los trabajadores, lo que desencadenará frustración y desganancia para realizar sus tareas; mientras que, si el trabajador está satisfecho con el ambiente de trabajo, se logrará impactar a la motivación de forma positiva y existirá un mejor desempeño de su parte, lo cual significará un cumplimiento más eficiente de los objetivos y la empresa saldrá beneficiada.

1.2.6. La comunicación, factor fundamental en la convivencia laboral.

Según la información recolectada, podemos observar que existe una relación entre la comunicación y el clima laboral, pues la comunicación es muy importante dentro de la organización para poder transmitir adecuadamente a todos los miembros de la empresa los valores y objetivos de la empresa, lo cual ayudará a crear una mejor cultura organizacional que refleje una buena convivencia dentro del espacio de trabajo.

Por eso, toda empresa, debe tener una buena gestión que permita desarrollar el talento humano y lograr mejores relaciones entre los colaboradores de la organización, pues a la larga, todo esto tendrá repercusión en su servicio tanto interno como externo.

1.2.7. El clima laboral para la retención de empleados.

El tener un buen lugar de trabajo puede ayudar no solo a retener a los trabajadores, si no también a desarrollar al máximo sus capacidades, pues si los miembros tienen una percepción buena sobre el ambiente que existe en la empresa, se generará una mayor satisfacción en ellos y un sentido de pertenencia, el cual hará que el trabajador se sienta a gusto de la empresa y quiera permanecer en ella.

Por eso, lo ideal es que los directivos de una empresa pongan énfasis en crear un espacio de trabajo con las mejores condiciones no solo físicas, si no también psicológicas donde se consiga obtener un estado anímico positivo en los trabajadores, lo cual se traducirá a un mejor rendimiento dentro de la organización a largo plazo.

1.2.8. Importancia del clima laboral para la productividad de los servidores públicos

Tener un personal muy apto y capacitado para cumplir sus tareas es importante para la empresa, pues garantiza cierta productividad; pero para el largo plazo, lo ideal también es tener un ambiente de trabajo óptimo que impulse la motivación de los colaboradores al momento de realizar su trabajo.

Es decir, para lograr productividad laboral, no basta solo con las aptitudes de los trabajadores, sino también con sus actitudes, y para mejorar esto, los directivos de una empresa deben enfatizar y evaluar el clima laboral constantemente con el fin de intentar

desarrollar al máximo las capacidades de los trabajadores, y que puedan ser más productivos dentro de la empresa.

Dentro de una institución pública, el trabajo que realicen los servidores públicos no solo repercute en la institución, si no también fuera de ella, pues están ahí para servir a la comunidad, por lo que el impacto de una mejora en la productividad no es solo interno, si no también externo, pues se traducirá en un mejor servicio hacia la comunidad.

1.2.9. Medición del clima laboral

1.2.9.1. Sector privado

Actualmente, muchas de las empresas privadas tienen políticas que buscan impulsar un adecuado clima laboral para todos sus miembros, con la finalidad de brindarles un excelente ambiente de trabajo que les permita realizar sus tareas con una mejor motivación y compromiso hacia la empresa (Bernal, 2018).

Entonces, podemos decir que el clima laboral en una empresa tiene efectos que influyen en el desarrollo de la misma. Partiendo de esto, Barahona, (2022) establece que:

Se observa que existe una relación directa entre el clima laboral y el bienestar del trabajador, de ser el resultado positivo, traerá también efectos positivos para la empresa como: aumento de la producción, mejora de la calidad del producto y/o servicio ofrecido y por ende mayor rentabilidad para la empresa (pág. 33).

Por eso, medir el clima laboral se ha vuelto imprescindible para las empresas que buscan una mejor imagen y una mayor productividad por parte de sus trabajadores; eso sí, dicha medición y sus factores a analizar dependerá de las necesidades de cada empresa.

1.2.9.2. Sector público

Para la medición del clima laboral en el sector público existe la “Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público” emitida por el Ministerio de Trabajo (2018), la cual busca regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición del clima laboral con la finalidad de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo de las instituciones del estado.

El Ministerio de Trabajo (2018) señala en su artículo 9 que:

El objetivo de la medición de clima laboral, es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía (pág. 4).

1.2.10. GAD Parroquial Imbaya

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son instituciones descentralizadas que poseen autonomía política, administrativa y financiera, además se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana. Los GAD están regulados por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) y la Constitución de la República del Ecuador del artículo 238 al 241 (Muñoz, Palma, & Zea, 2020).

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Imbaya, es el órgano de Gobierno Local, que busca el desarrollo sustentable e integral de la población de la Parroquia de San Luis de Imbaya, por lo que representa a la ciudadanía mediante la generación y ejecución de políticas públicas, con la participación ciudadana, con el objetivo de promover y construir una parroquia segura, productiva, visionaria y de bienestar y paz entre sus habitantes.

2. Materiales y Métodos

2.1. Diseño de investigación

La presente investigación corresponde en un primer momento al tipo de investigación básica de diseño no experimental de corte transversal con enfoque cuantitativo y cualitativo, a partir de la totalidad de colaboradores del GAD Parroquial Imbaya, y, en un segundo momento, será una investigación aplicada por cuanto se diseñarán planes que permitan mejorar el clima laboral.

2.2. Población y procedimiento muestral

En el presente estudio se utilizará una población, la cual estará conformada por todos los trabajadores de la empresa. El tamaño de dicha población es 26.

No se necesitará calcular el tamaño de la muestra, ya que las unidades de muestreo que proporcionarán los datos serán las 26 personas en su totalidad.

De este total, la encuesta se la aplicará a 24 trabajadores y la entrevista a 2 personas, que son el vicepresidente y el primer vocal del GAD Parroquial Imbaya.

2.3. Instrumentos

Según el artículo 2 de la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional, elaborada por el Ministerio de Trabajo (2018), “los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales diseñarán y aplicarán su propia metodología para la medición de clima laboral en sus instituciones, observando la presente normativa general” (pág. 2).

Entonces, para medir el clima laboral del GAD Parroquial Imbaya, se elaborará una encuesta siguiendo como referencia el modelo que establece la Norma. (Véase Anexo A)

El Ministerio de Trabajo, a través de la norma, señala lo siguiente: “El instrumento que se utilizará para la medición será una encuesta electrónica creada para medir la percepción que tienen las y los servidores públicos sobre los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo dentro de su institución”. (Art.18, 2018, pág. 6)

En relación a la medición del liderazgo, según la Norma, lo que se busca medir con este componente es la percepción de liderazgo que las Autoridades del Nivel Jerárquico Superior tienen en la Institución, en diferentes factores: interacción, influencia, orientación a resultados, responsabilidad y estándares que hayan sido asignados por los directivos hacia su equipo de trabajo, además de la forma en la que los apoyan y alinean con los objetivos establecidos por Institución. (Art. 12, 2018, pág. 4)

De la misma manera, respecto al componente del compromiso, este mide la percepción del grado de identificación del colaborador con la institución, junto con sus objetivos y políticas; además de su adaptación, aporte y deseo de permanecer en ella, de acuerdo a la satisfacción que obtiene en cuanto a sus necesidades y expectativas. (Art. 14, 2018, pág. 5)

Por último, para medir el componente de entorno de trabajo, la Norma abarca percepciones sobre aspectos materiales y humanos que afecten al entorno en el cual los colaboradores se desenvuelven. (Art. 16, 2018, pág. 6)

La encuesta para la medición del clima laboral contiene 36 reactivos, las cuales medirán los tres componentes antes mencionados: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo. Continuando con el Art. 19 de la Norma, para medir los componentes mencionados, y el criterio de valoración de cada pregunta o reactivo, se realiza siguiendo el método de escalonamiento de Likert, donde se obtienen las siguientes opciones de respuesta:

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

Para la interpretación de los resultados de la medición, el Ministerio de Trabajo (2018), a través del artículo 20 de la Norma, considera los siguientes parámetros:

- Nunca y Casi nunca: El encuestado no tiene una percepción positiva del reactivo consultado, refleja desacuerdo o no aceptación.
- A veces: el encuestado se manifiesta indeciso frente al reactivo consultado
- Casi siempre o Siempre: El encuestado tiene una percepción positiva, refleja acuerdo o aceptación.

Para analizar los resultados obtenidos de las encuestas, y teniendo en cuenta que todos son reactivos positivos, se añadió una valoración a la escala de Likert de la siguiente manera:

- Siempre: 5 puntos
- Casi Siempre: 4 puntos
- A veces: 3 puntos
- Casi Nunca: 2 puntos
- Nunca: 1 punto

Después, se hizo uso de la estadística básica, ya que se realizó un promedio por cada uno de los 36 reactivos de la encuesta respondidos por 24 trabajadores del GAD Parroquial Imbaya, para después calcular también un promedio general de cada componente, siendo estos 3: Liderazgo, Compromiso y Entorno de Trabajo.

Por último, se llevará a cabo una comparación entre el promedio de cada reactivo y el promedio general del componente al que pertenece, con el fin de identificar los factores débiles y fuertes dentro de la institución. Entonces, si un reactivo tiene un promedio por debajo del general de su componente, se lo considerará deficiente o débil dentro de la institución y se priorizará en la propuesta de mejora.

Además de esto, también se realizará una entrevista aplicada al vicepresidente y al primer vocal del GAD Parroquial Imbaya, instrumento que será importante para la medición del clima laboral de la institución, cuyos resultados se plasmarán en el trabajo a modo de redacción.

2.4. Procedimiento

Para realizar la investigación se ejecutará el siguiente procedimiento:

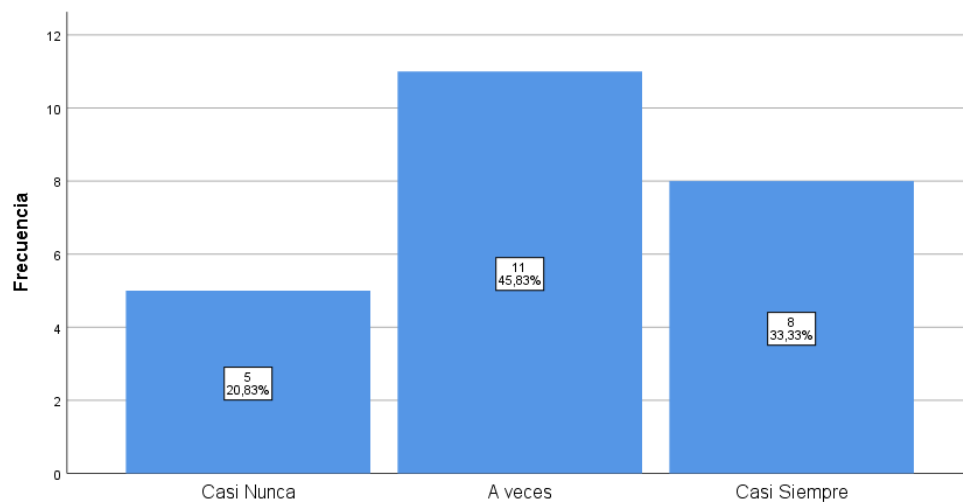
- a. Elaboración y aplicación del instrumento de medición para medir el primer objetivo de investigación. Dicho instrumento está elaborado y forma parte de la Norma Técnica señalada (cuestionario con escalamiento de Likert), y elaboración de entrevista al vicepresidente y al primer vocal del GAD Parroquial Imbaya.
- b. Acercamiento a las unidades de observación para suministrar los instrumentos de recolección de datos de manera impresa.
- c. Una vez recogidos los datos de la encuesta se organizarán en el paquete estadístico SPSS versión 25 y se presentarán a través de gráficos y tablas. En cuanto a la entrevista, los resultados se detallarán en el presente trabajo de investigación a manera de redacción.
- d. El análisis y síntesis como métodos de pensamiento se usarán en la investigación, así como los métodos generales derivados del uso de la estadística descriptiva y aquellos necesarios para la construcción del plan para el mejoramiento del clima laboral.

2.5. Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los 36 reactivos de la encuesta, que fueron respondidas por 24 trabajadores del GAD Parroquial Imbaya. Para representar las respuestas, se utilizaron gráficas de barras, realizadas en el programa estadístico SPSS versión 25.

Figura 2

En mi trabajo se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo o logran sus objetivos

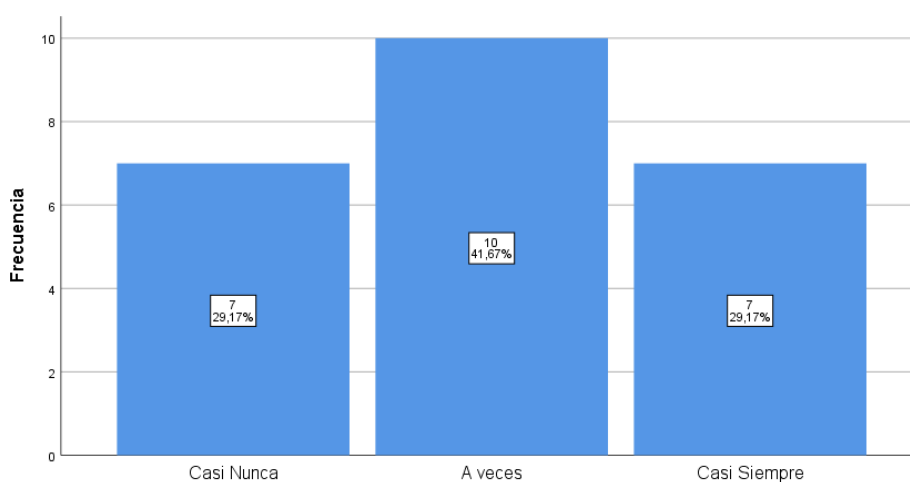


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

A través de la figura, observamos que 11 encuestados consideran que, cuando realizan un buen trabajo o logran los objetivos esperados, solo a veces se les reconoce o se les da crédito, mientras que 8, opinan que casi siempre se les reconoce por su trabajo, y solo 5 opinan que casi nunca. Por lo tanto, se nota cierta indecisión en cuanto a este reactivo.

Figura 3

Mi jefe inmediato está dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo.

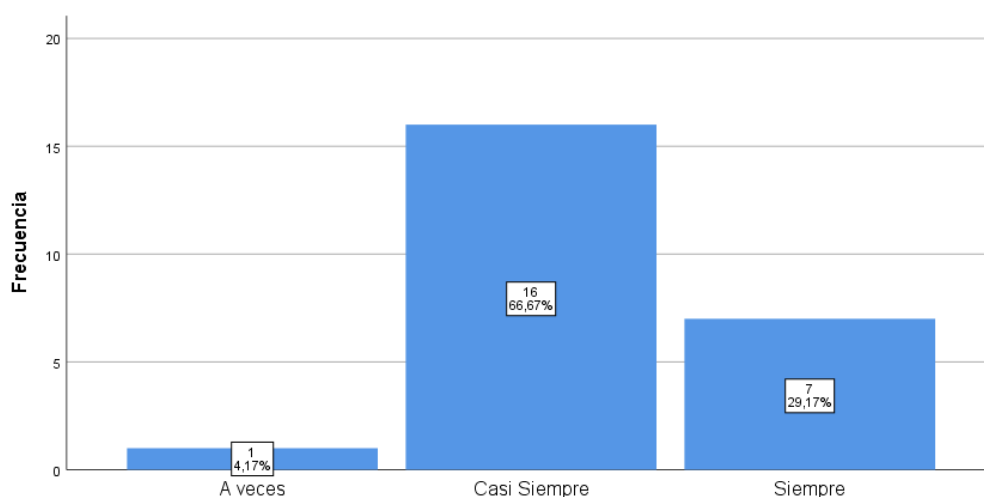


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Se observa que, 10 trabajadores consideraron que el jefe inmediato solo a veces está dispuesto a escuchar propuestas de cambio o iniciativas de trabajo, el resto se reparte en 7 trabajadores que opinaron “Casi Nunca” y 7, “Casi Siempre”, por lo que se requiere una mejora en la institución en cuanto a este reactivo.

Figura 4

Mi jefe inmediato establece metas, plazos claros y factibles para el cumplimiento de mis funciones o actividades.

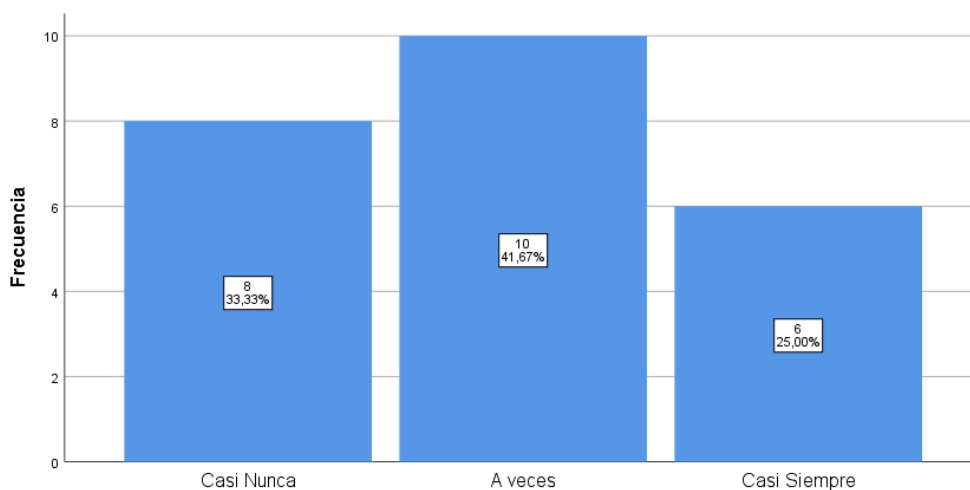


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Se observa que 16 trabajadores, siendo la mayoría de los encuestados, consideran que casi siempre su jefe inmediato establece metas y plazos claros y factibles para el cumplimiento de sus funciones o actividades, otros 7 consideran que siempre ocurre esto, por lo que este factor se considera bueno dentro del GAD y no se necesitaría de mucha intervención hacia una mejora.

Figura 5

Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar.

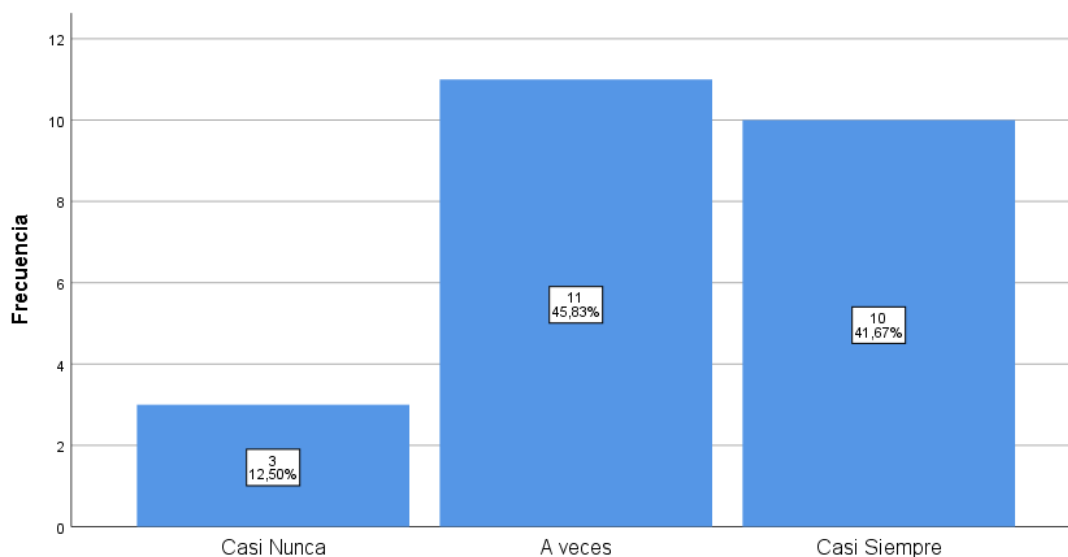


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Existen 10 trabajadores que opinan que solo a veces su jefe inmediato brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tienen bastante trabajo que realizar, además, otra cantidad considerable de trabajadores, siendo esta de 8, considera que casi nunca su jefe se preocupa por ellos. Por lo tanto, este reactivo debería mejorarse dentro del GAD.

Figura 6

Mi jefe inmediato me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de mi trabajo.

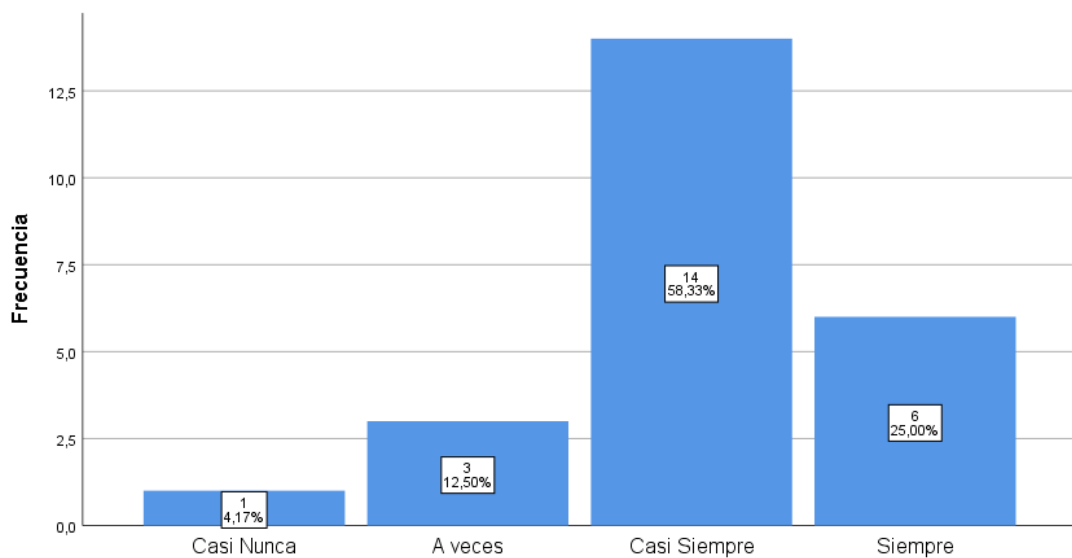


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

A través de la gráfica, observamos que 11 trabajadores opinan que su jefe inmediato a veces brinda suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de su trabajo, mientras que otros 10, creen que casi siempre ocurre esto. Entonces, este reactivo se cumple de vez en cuando en la institución, pero podría considerarse aplicar una mejora.

Figura 7

Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos

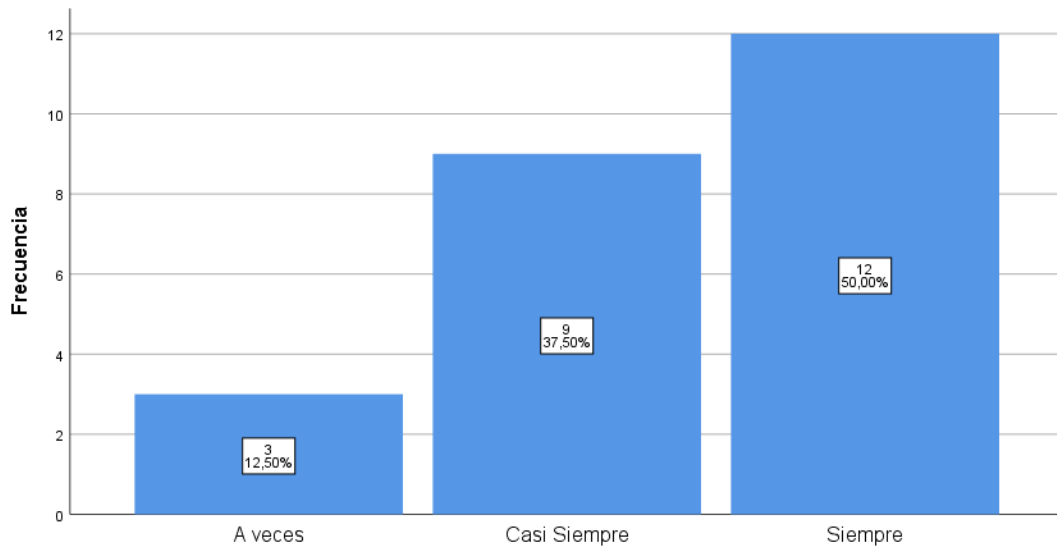


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Se observa que 14 trabajadores, siendo la mayoría de encuestados, considera que casi siempre su jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos, además, otros 6 consideraron que siempre se cumple con esto en la institución. Por lo tanto, este reactivo se considera bueno dentro de la empresa y no requeriría de una mayor intervención hacia una mejora.

Figura 8

Estoy satisfecho de trabajar para esta institución.

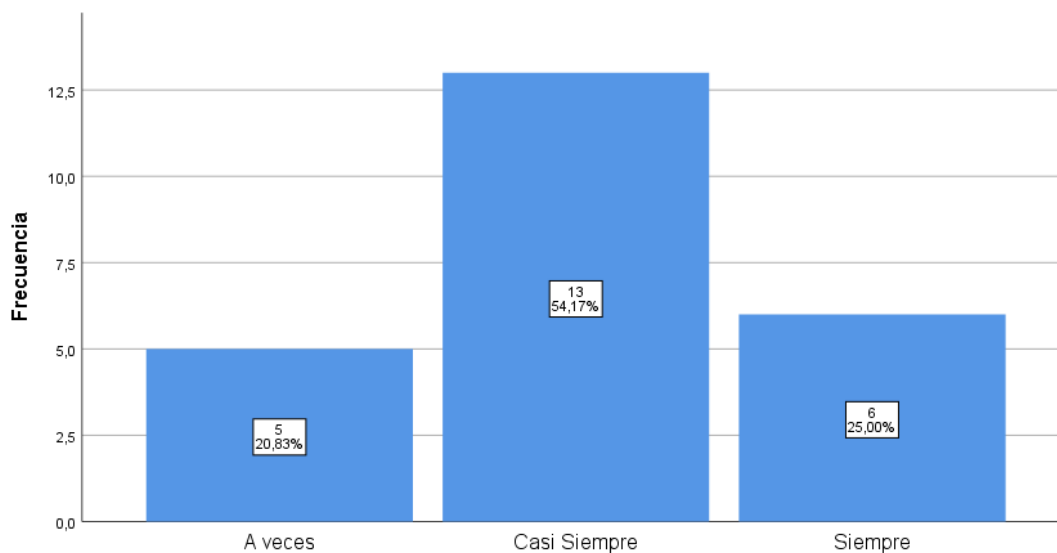


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

La mitad de los 24 encuestados opinan que siempre se sienten satisfechos de trabajar para el GAD, y otros nueve consideran que casi siempre se sienten satisfechos, por lo que se considera que la satisfacción de los trabajadores de la institución es buena y no se requeriría de mayor intervención para mejorar este reactivo.

Figura 9

Mis valores son similares a los de la institución.

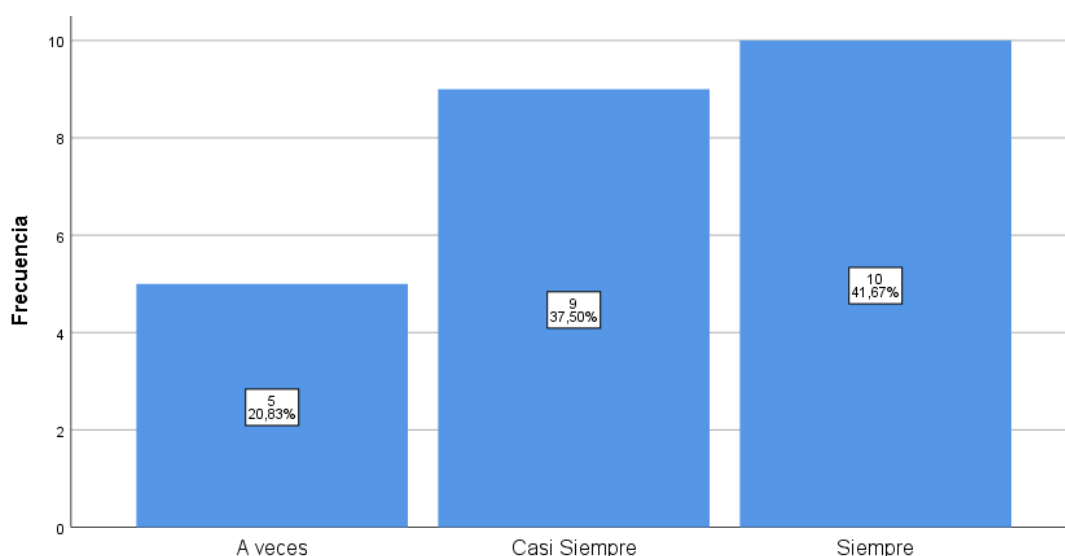


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Un poco más de la mitad de trabajadores, consideran que casi siempre perciben que sus valores son similares a los de la institución, mientras que otros 6 opinan que siempre. Entonces, este reactivo es bueno dentro de la empresa y no se requiere mayor intervención hacia una mejora.

Figura 10

Siento que mi trabajo tiene un impacto en el logro de los objetivos del GAD Parroquial.

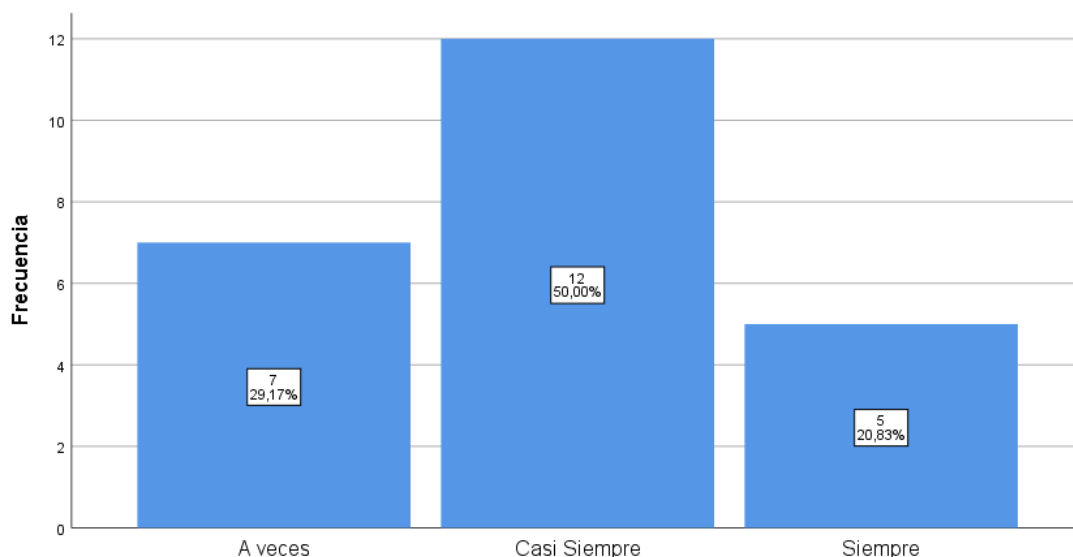


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Observamos que 10 trabajadores creen que su trabajo tiene un impacto en el logro de los objetivos de la institución, otros 9 creen que casi siempre. Entonces según la respuesta de la mayoría, se considera que este reactivo es bueno dentro del GAD y no requiere mucha intervención hacia una mejora.

Figura 11

Me siento comprometido en dar, en ocasiones, un esfuerzo adicional por el bien del GAD.

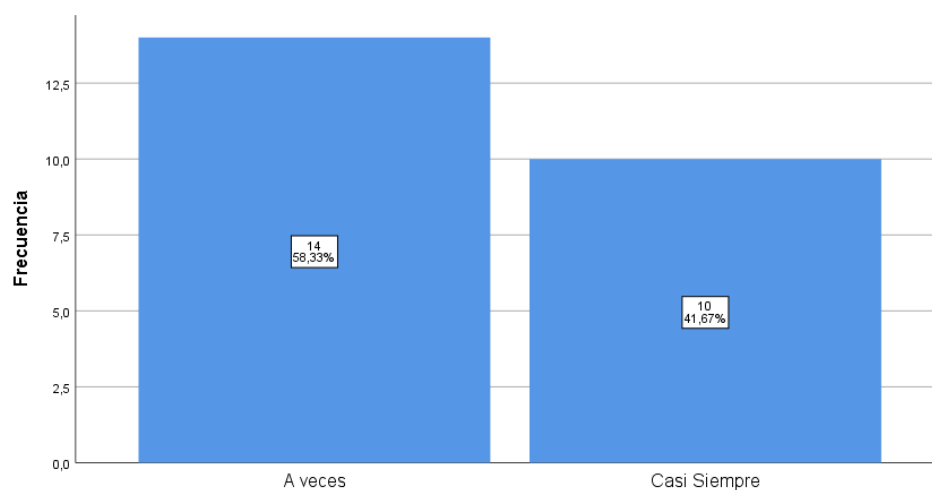


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Se evidencia que, de los 24 trabajadores encuestados, la mitad considera que casi siempre están dispuestos a dar, en ocasiones, un esfuerzo adicional por el bien de la institución, otros 5 consideran que siempre, y el restante considera que solo a veces.

Figura 12

El GAD Parroquial como organización me inspira a dar lo mejor de mí.

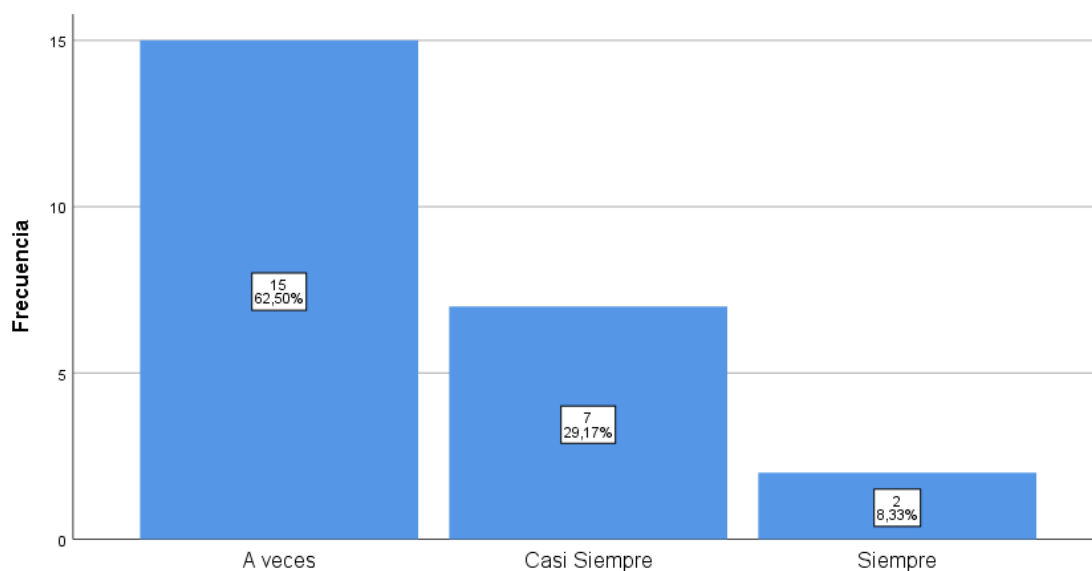


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Más de la mitad de los encuestados, siendo esta de 14 trabajadores, consideran que solo a veces sienten que la institución les inspira o les motiva a dar lo mejor de ellos para lograr el mejor rendimiento dentro de esta, otros 10 trabajadores creen que casi siempre.

Figura 13

Percibo que el GAD es una institución bien organizada.

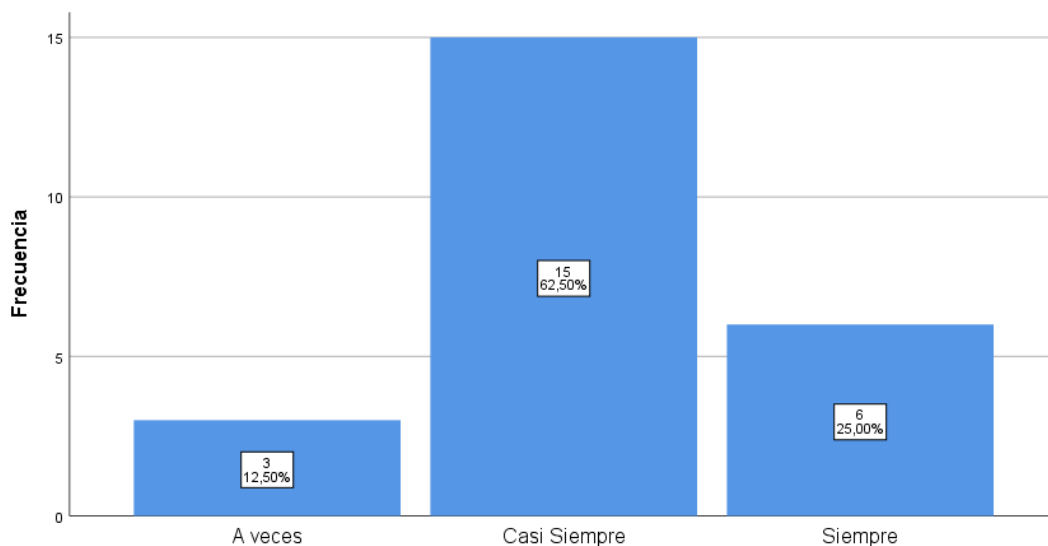


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

La mayoría de los encuestados, siendo esta de 15 trabajadores, solo a veces perciben que la institución está bien organizada, y solo 2 trabajadores, consideran que siempre; por lo tanto, este reactivo se debería considerar para una mejora en el futuro.

Figura 14

El trabajo que realizo en el GAD es algo central en mi vida.

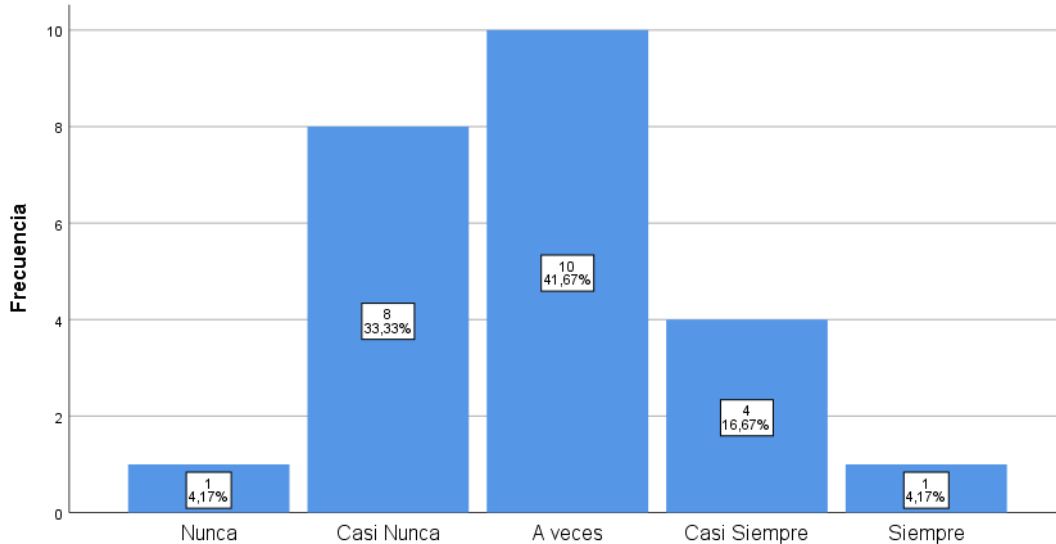


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Un total de 15 trabajadores, siendo esta la mayoría de los encuestados, considera que su trabajo en la institución casi siempre es algo central en su vida, otros 5 creen que siempre y tan solo 3 consideran que a veces. Por lo tanto, se evidencia que, de forma general, los trabajadores consideran a su trabajo algo importante en su vida y no se requiere de mayor intervención hacia una posible mejora.

Figura 15

Considero que vivo para el trabajo.

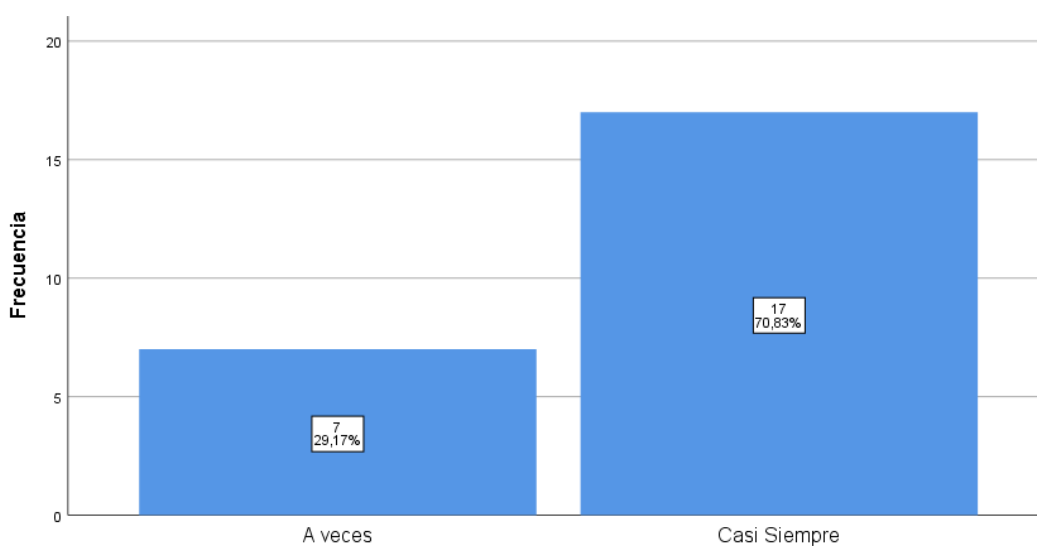


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Según los resultados, 10 trabajadores consideran que solo a veces sienten que viven por el trabajo, otros 8 opinan que casi nunca, 4 creen que casi siempre y solo uno respondió a que siempre. Esto nos dice que se requiere de una mayor intervención en este factor, ya que el personal parece no sentirse lo suficiente inspirado y motivado por su institución.

Figura 16

Disfruto venir todos los días al trabajo.

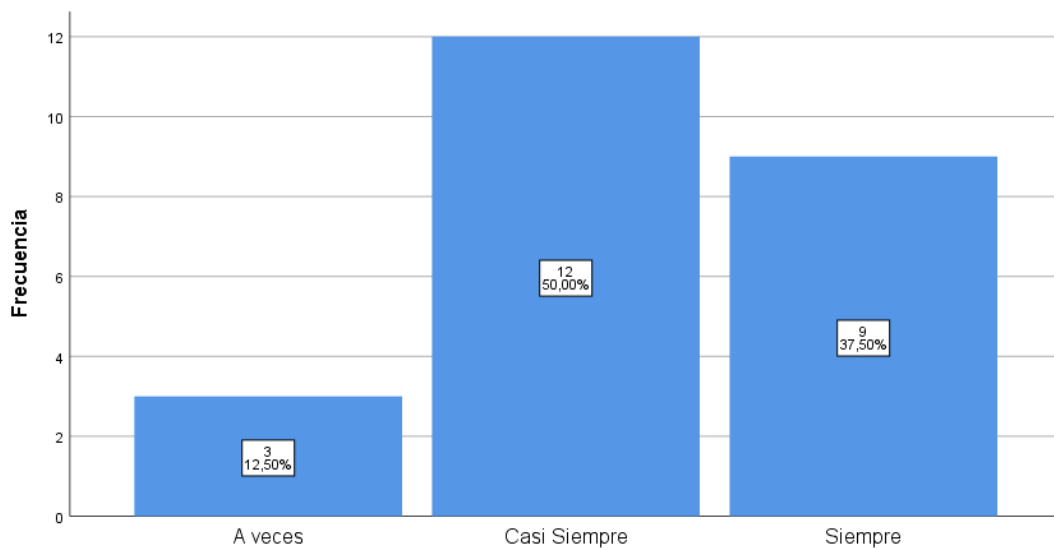


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Este factor no requiere de mayor intervención hacia una mejora, ya que, según los resultados, la mayoría de los encuestados, siendo esta de 17 trabajadores, considera que casi siempre disfrutan ir todos los días al trabajo, y solo 7 del total considera que solo a veces lo disfrutan.

Figura 17

Estoy satisfecho con las relaciones de trabajo con mis colegas.

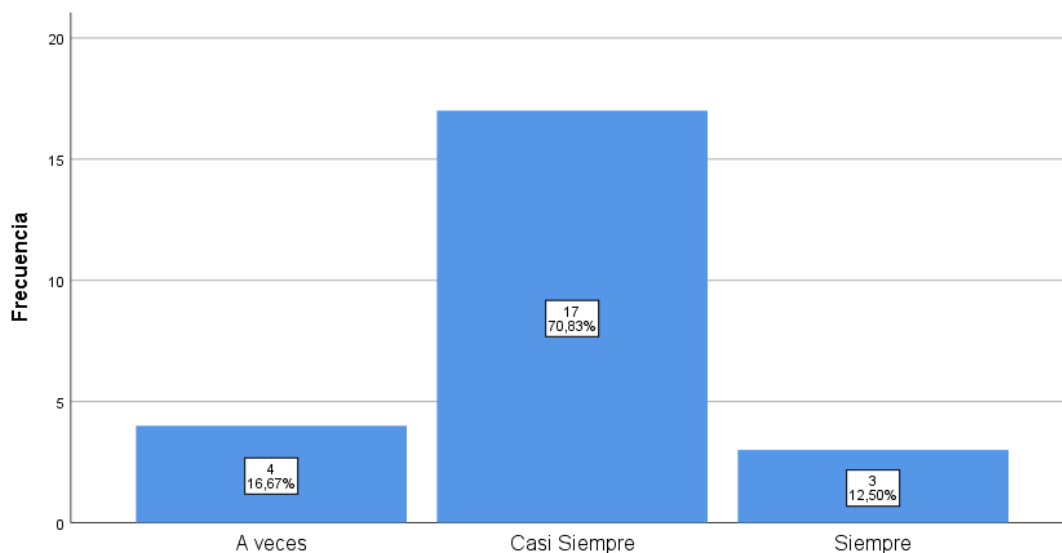


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Según los resultados, se observa que 12 trabajadores respondieron que casi siempre están satisfechos con las relaciones de trabajo con sus colegas, 9 respondieron que siempre están satisfechos, y solo 3 respondieron “A veces”. En general, se puede evidenciar que existe una buena relación entre compañeros dentro del GAD.

Figura 18

Considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuados, accesibles y de fácil comprensión.

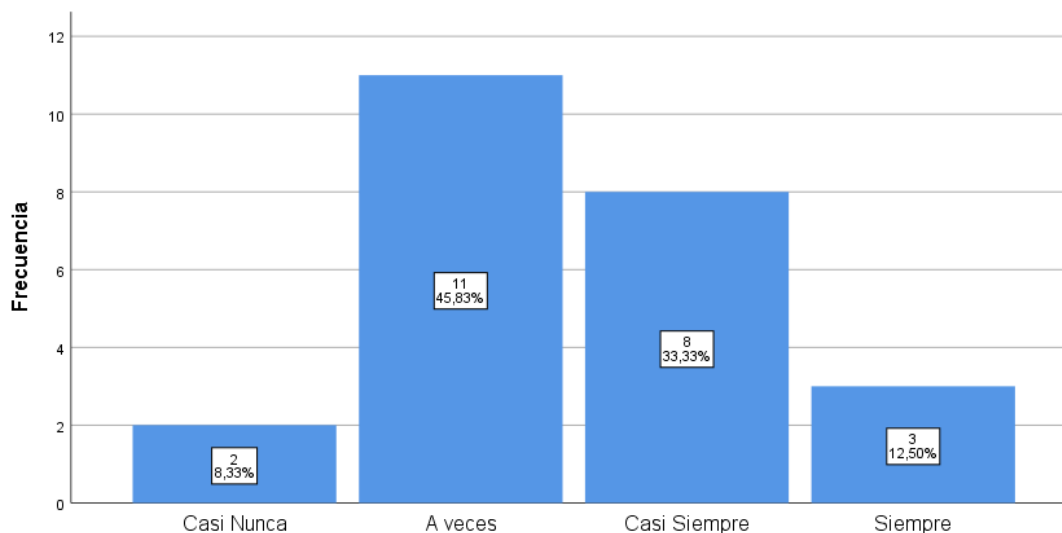


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

En general, existe una buena comunicación dentro del GAD, ya que la mayoría de encuestados, siendo esta de 17 trabajadores, opinan que casi siempre existe una comunicación adecuada, accesible y de fácil comprensión, 3 creen que siempre, y solo 4 consideran que a veces.

Figura 19

En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores.

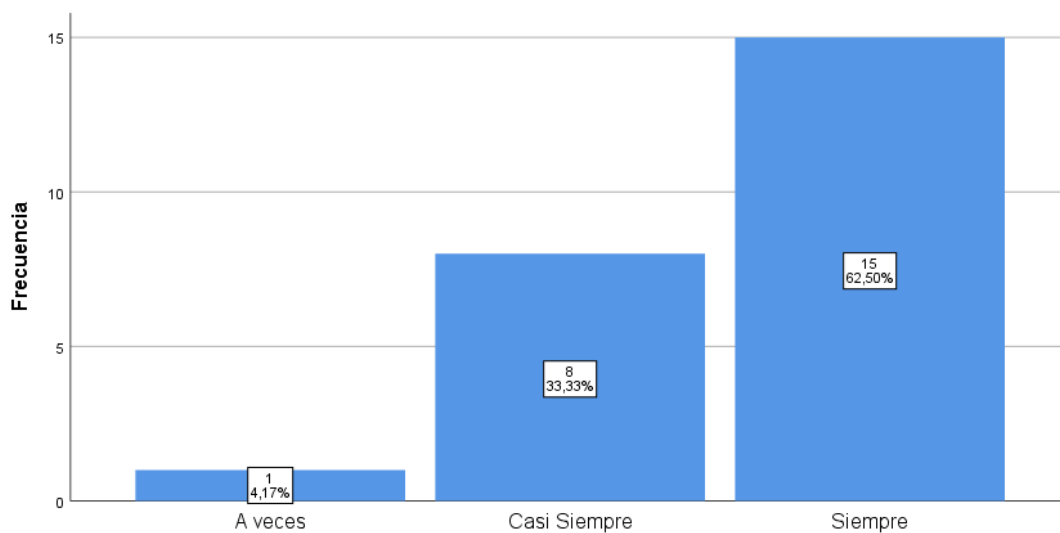


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

En el GAD, 11 trabajadores consideran que solo a veces se les informa sobre la gestión y los logros de la institución, otros 8 creen que casi siempre, 3 dicen que siempre, y solo 2 trabajadores opinan que casi nunca.

Figura 20

En mi trabajo se respeta y se toma en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad para la asignación de roles y tareas.

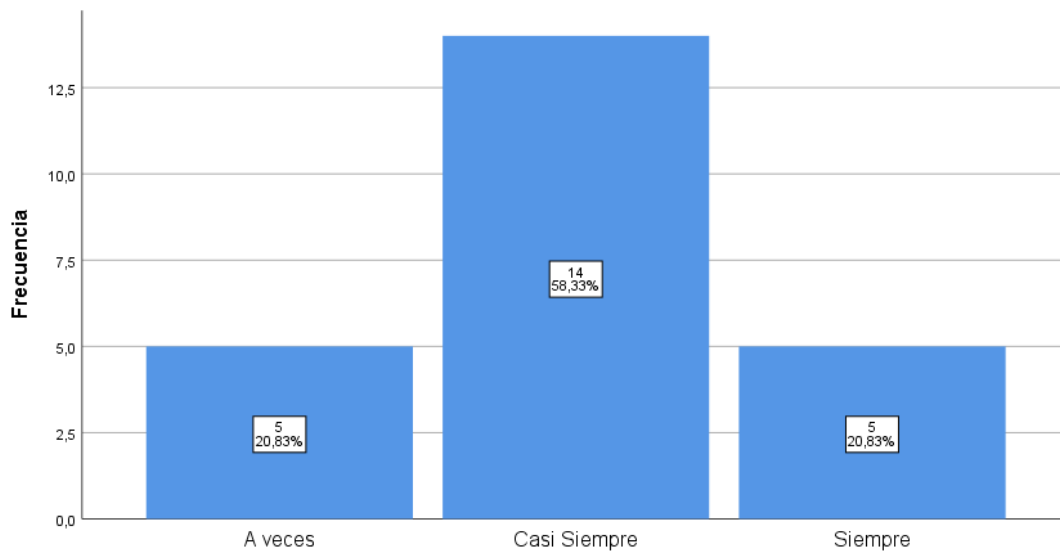


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

La mayoría de encuestados, siendo esta de 15 trabajadores, creen que siempre se respeta y se consideran las limitaciones que tienen las personas con discapacidad en cuanto a la asignación de roles y tareas y otros 8 consideran que casi siempre, por lo que este factor es muy bueno dentro del GAD.

Figura 21

En mi trabajo tenemos reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de los objetivos.

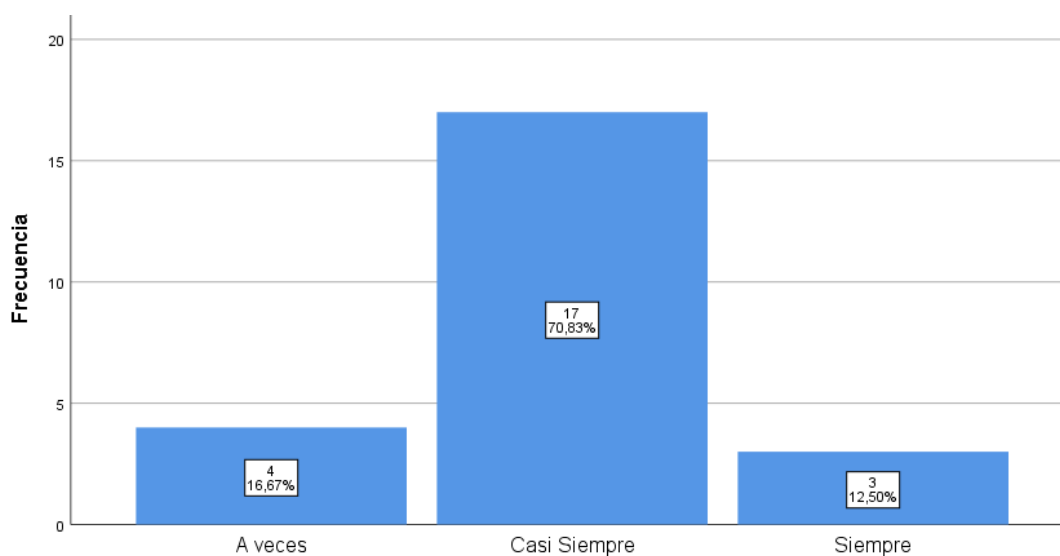


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Según el gráfico, 14 trabajadores, siendo estos más de la mitad del personal encuestado, opinan que casi siempre tienen reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de objetivos, los demás se dividen entre 5 trabajadores que opinaron “siempre” y otros 5 que opinaron “a veces”.

Figura 22

Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables.

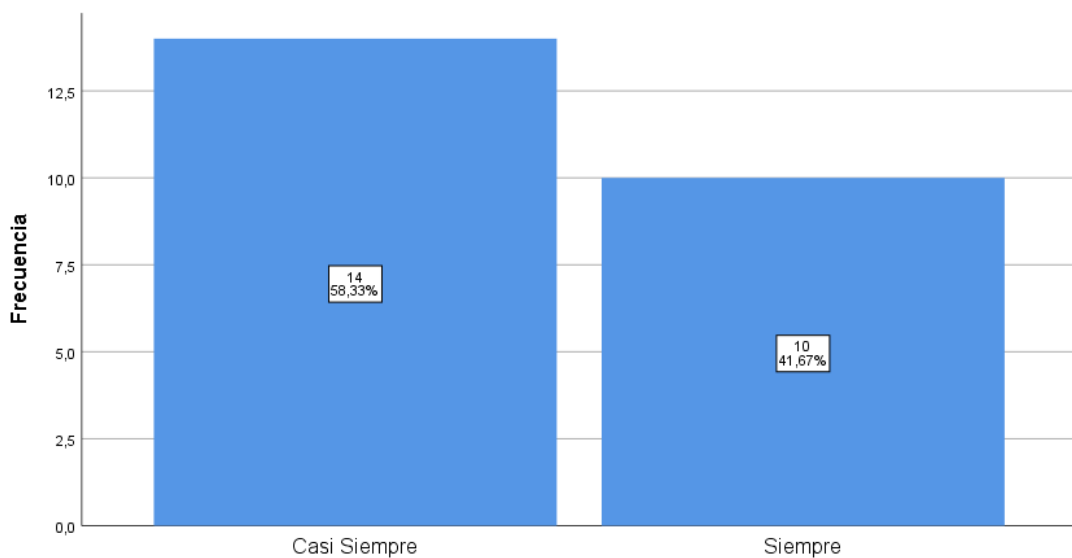


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

La mayoría de los encuestados, siendo esta de 17 trabajadores opinan que casi siempre las metas y objetivos establecidos son claros y alcanzables, otros 3 creen que siempre, y cuatro respondieron “A veces”.

Figura 23

Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo.

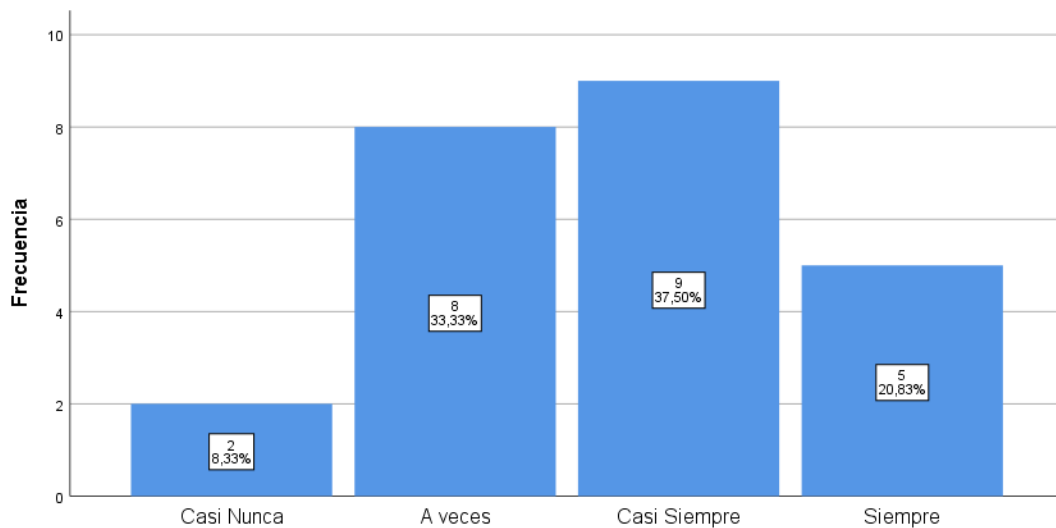


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Según el gráfico, 14 de los encuestados opinan que siempre disponen de tareas y actividades a realizar durante su jornada y lugar de trabajo, y los 10 trabajadores restantes dicen que siempre. Según estos resultados, se observa que existe una buena distribución de tareas y actividades dentro del GAD.

Figura 24

En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión.

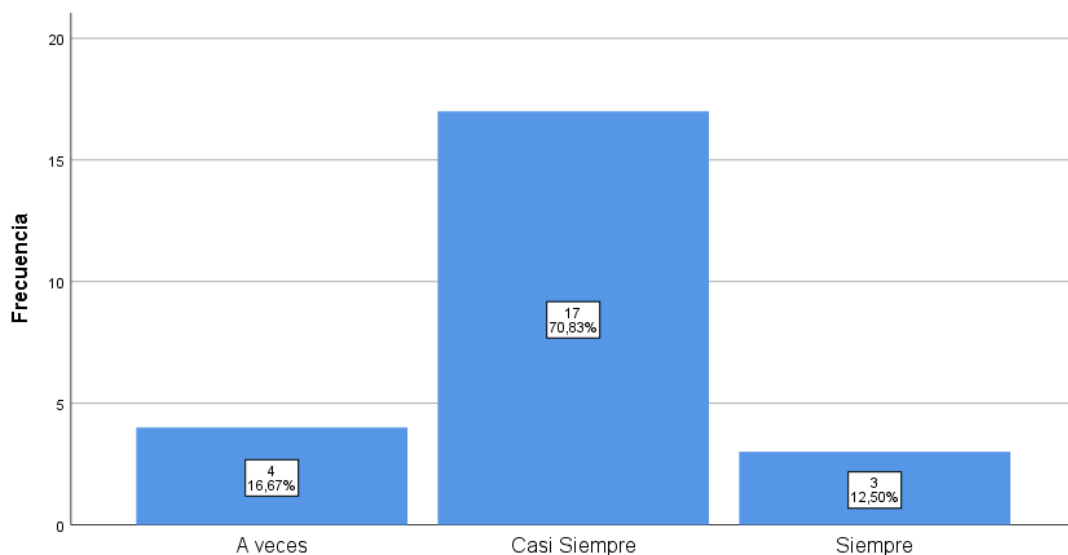


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Según la gráfica, 9 trabajadores encuestados consideran que casi siempre la institución dispone de espacios de discusión en donde se pueda debatir abiertamente de problemas comunes y diferencias de opinión, otros 5 creen que siempre, 8 consideran que a veces, y solo 2 creen que casi nunca existen estos espacios.

Figura 25

Me es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas.

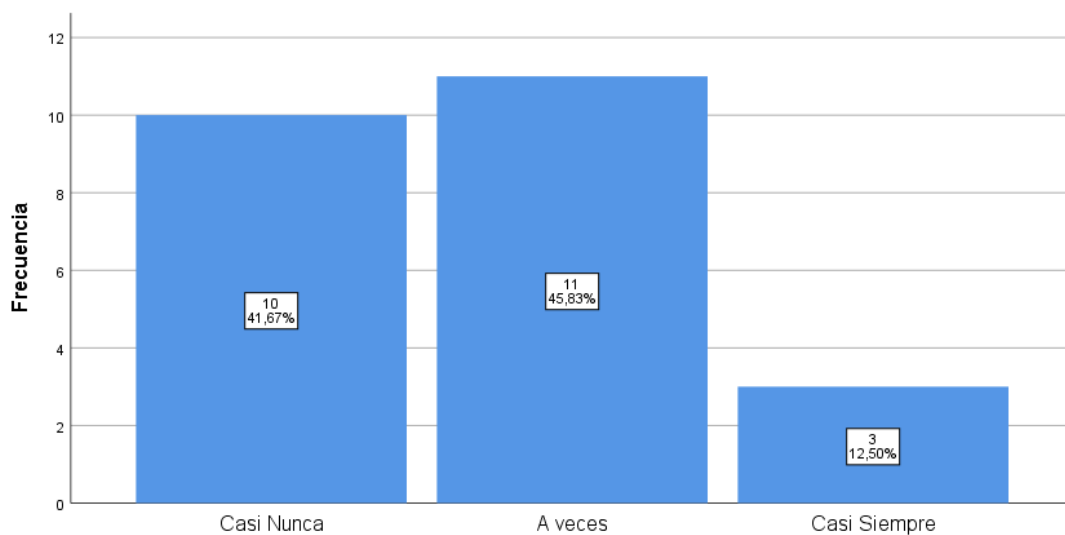


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

La mayoría de encuestados, siendo esta de 17 trabajadores, consideran que casi siempre se les permite realizar su trabajo en colaboración de sus compañeros de trabajo y de otras áreas, otros 3 creen que siempre, y solo 4 personas dicen que solo a veces.

Figura 26

Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones.

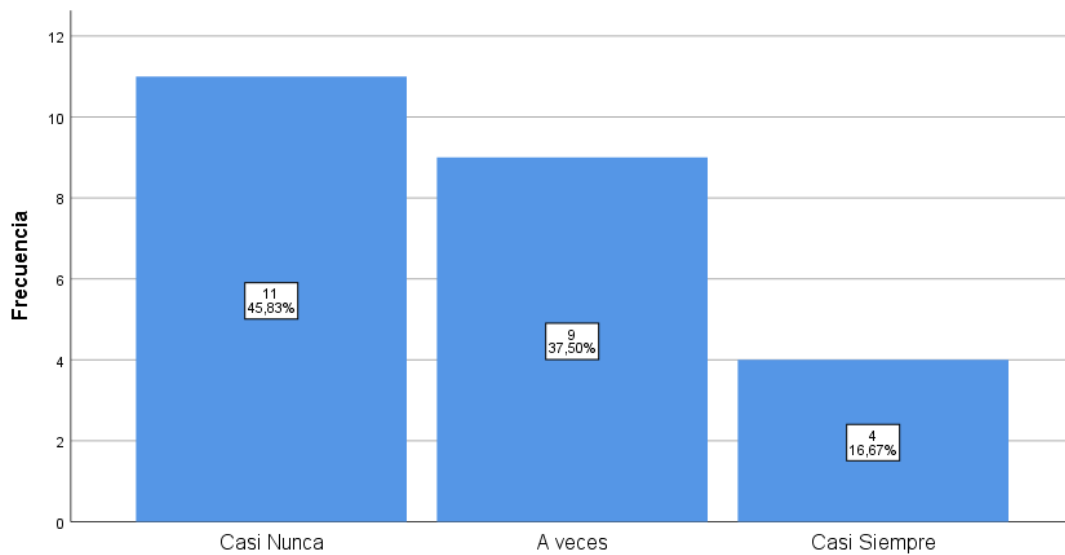


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Según el gráfico, 11 de los encuestados consideran que solo a veces se toma en cuenta su opinión con respecto a fechas límites en el cumplimiento de sus actividades o cuando exista cambio en sus funciones, otros 10 trabajadores creen que casi nunca ocurre esto, y solo 3 creen que casi siempre.

Figura 27

Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo.

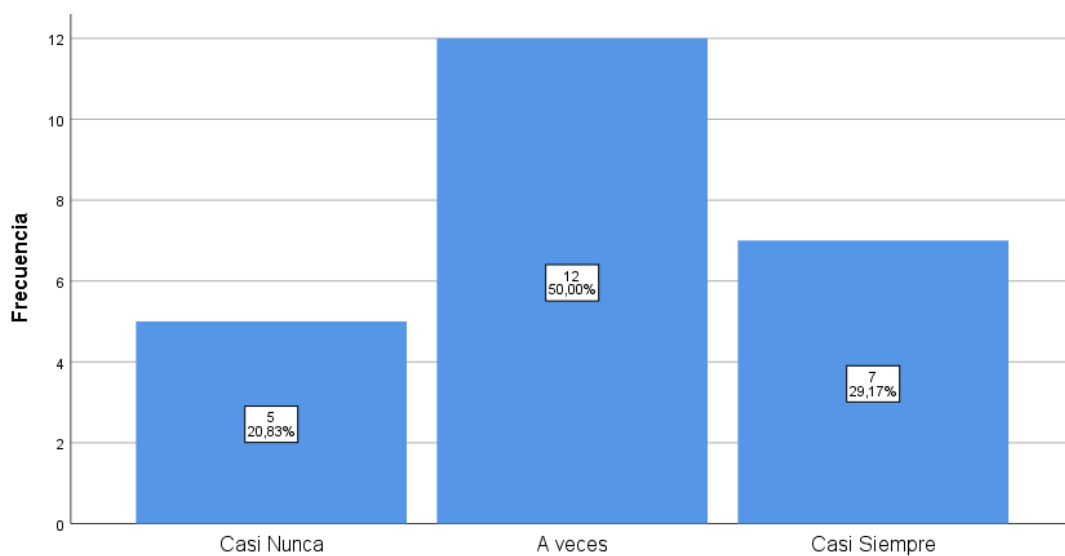


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Según la gráfica, 11 de los encuestados dicen que casi nunca se les permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo, 9 creen que a veces, y solo 4 consideran que casi siempre.

Figura 28

Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades.

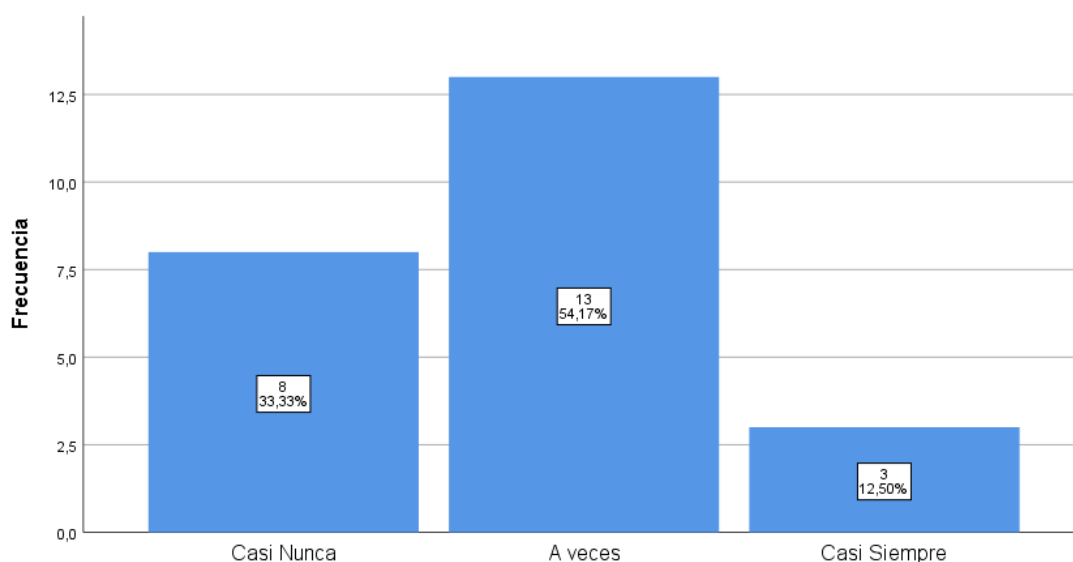


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

La mitad de los encuestados, siendo esta de 12 trabajadores, consideran que después de su horario de trabajo tienen la suficiente energía para realizar otras actividades, otros 7 creen que casi siempre, y solo 5 opinan que casi nunca.

Figura 29

En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía.

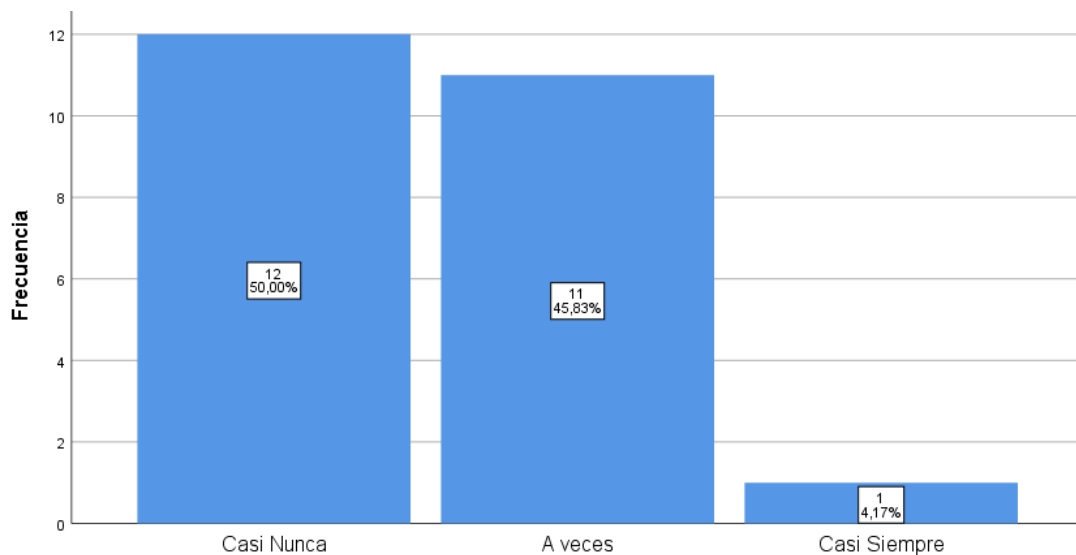


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Según la gráfica, un total de 13 trabajadores encuestados, opinan que solo a veces se les permite realizar pausas de periodo corto para poder renovar y recuperar energía, otros 8 piensan que casi nunca, y solo 3 trabajadores creen que casi siempre.

Figura 30

En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo.

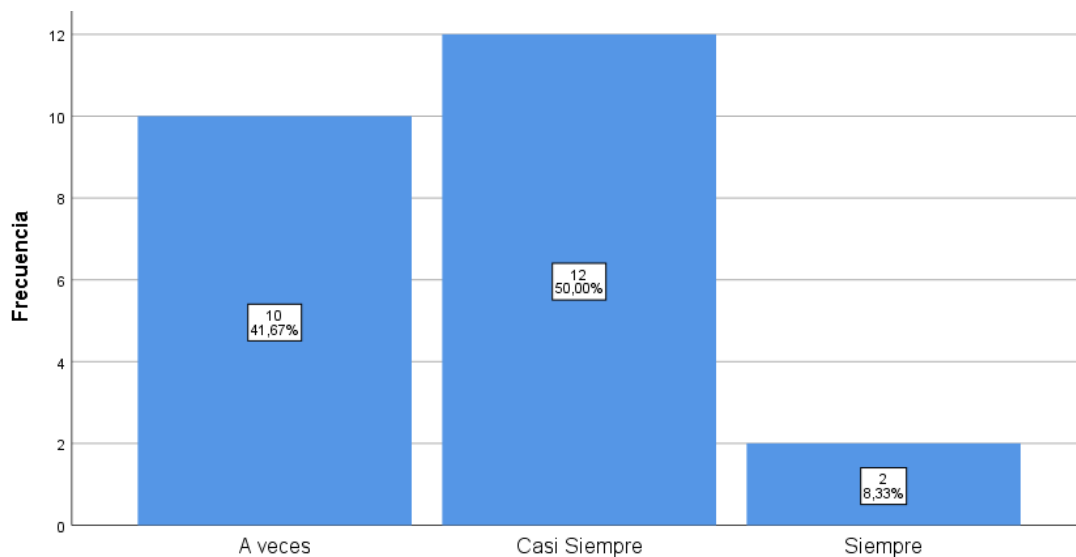


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

La mitad de los encuestados, siendo esta de 12 trabajadores, consideran que casi nunca tienen tiempo en su trabajo para reflexionar sobre su desempeño, otros 11 creen que solo a veces, y 1 encuestado piensa que casi siempre.

Figura 31

Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales.

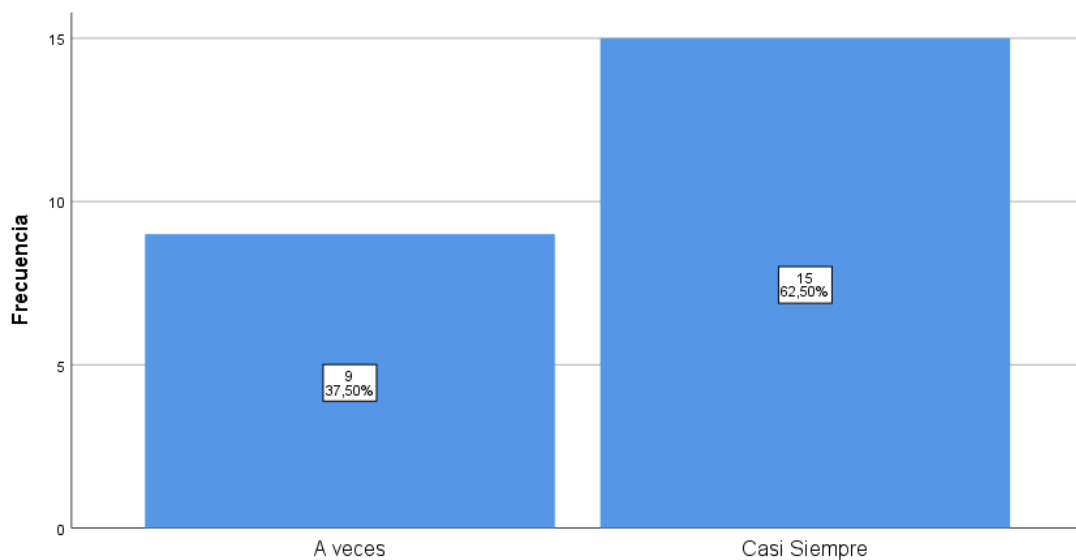


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

La mitad de los trabajadores, siendo esta de 12, perciben que su horario y jornada de trabajo casi siempre se ajusta a sus expectativas y exigencias laborales, 10 consideran que a veces, y solo 2 consideran que siempre.

Figura 32

Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo.

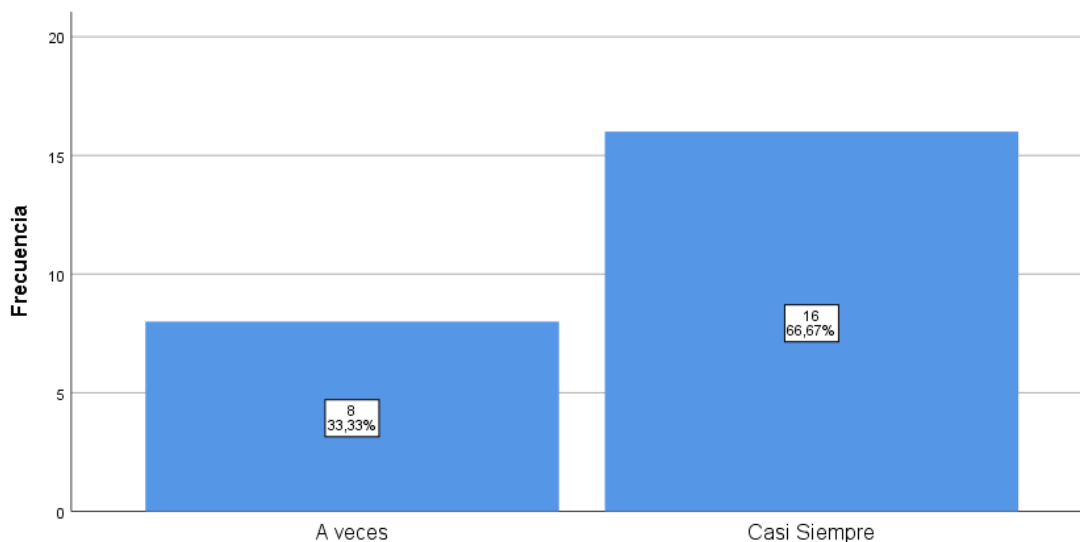


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Según los resultados arrojados, 15 de los encuestados consideran que casi siempre sienten descansan lo suficiente y que tienen la energía para iniciar con su trabajo diario, el resto de trabajadores, perciben que solo a veces.

Figura 33

El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas.

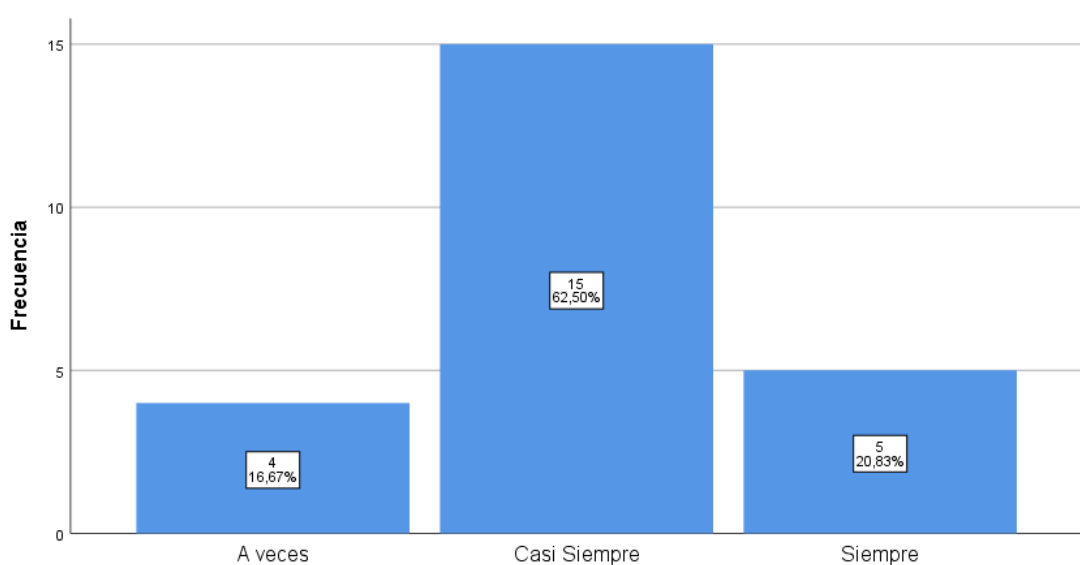


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

La mayoría de encuestados, siendo estos 16 trabajadores, perciben que la manera en la que está organizado el trabajo en la institución fomenta la colaboración y el diálogo con otros compañeros, y los 8 encuestados restantes consideran que solo a veces.

Figura 34

En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis colegas.

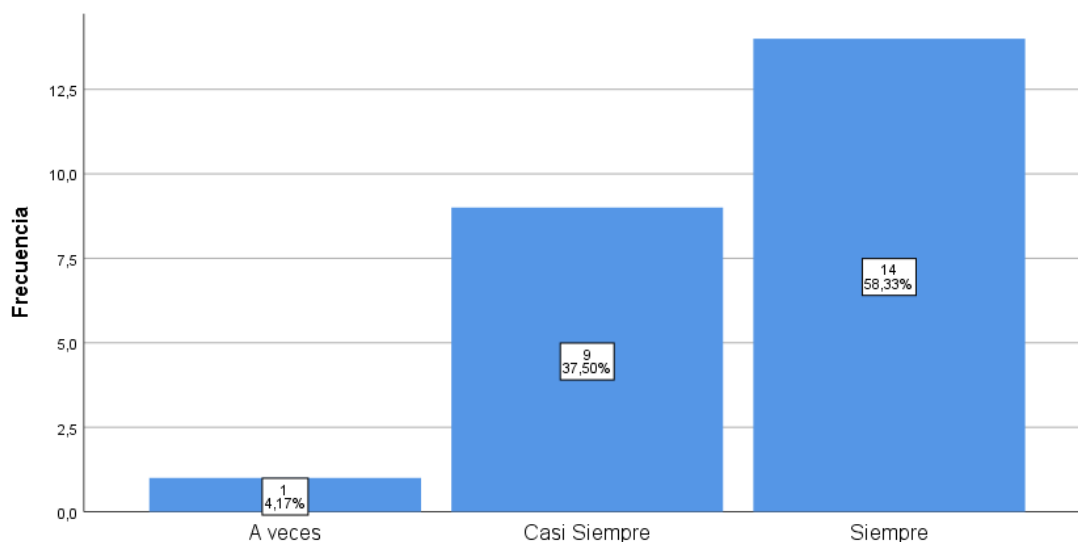


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Del total de trabajadores encuestados, 15 casi siempre perciben en su trabajo un sentimiento de compañerismo y bienestar con sus colegas, otros 5 creen que siempre, y solo 4 consideran que a veces.

Figura 35

En mi trabajo se brinda el apoyo necesario a los trabajadores sustitutos o trabajadores con algún grado de discapacidad y enfermedad.

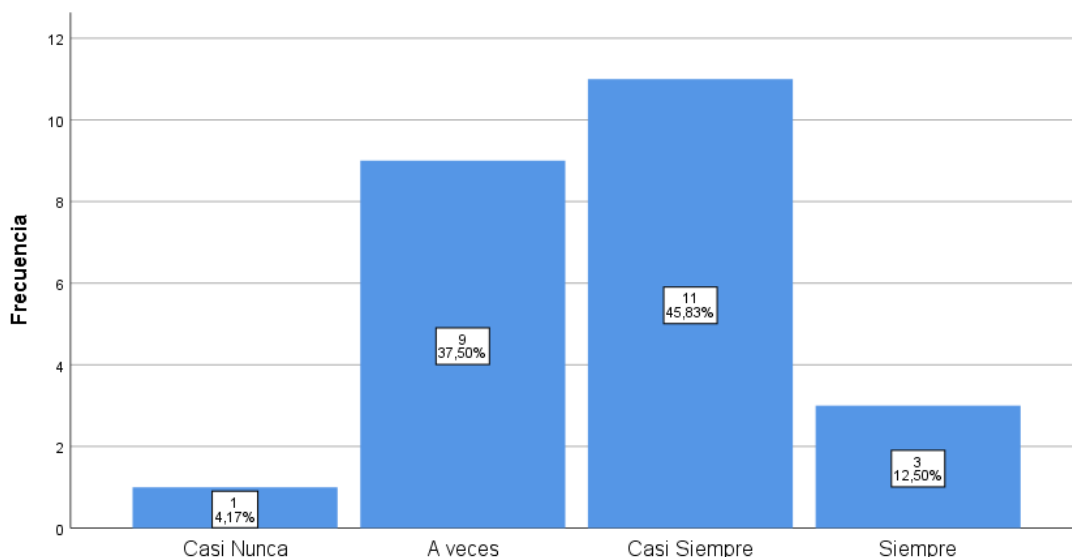


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Más de la mitad de los trabajadores encuestados, siendo estos 14, opinan que en su trabajo siempre se brinda el apoyo necesario a trabajadores sustitutos o trabajadores con algún grado de discapacidad y enfermedad, otros 9 consideran que casi siempre, y solo una persona cree que solo a veces ocurre esto.

Figura 36

En mi trabajo se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero.

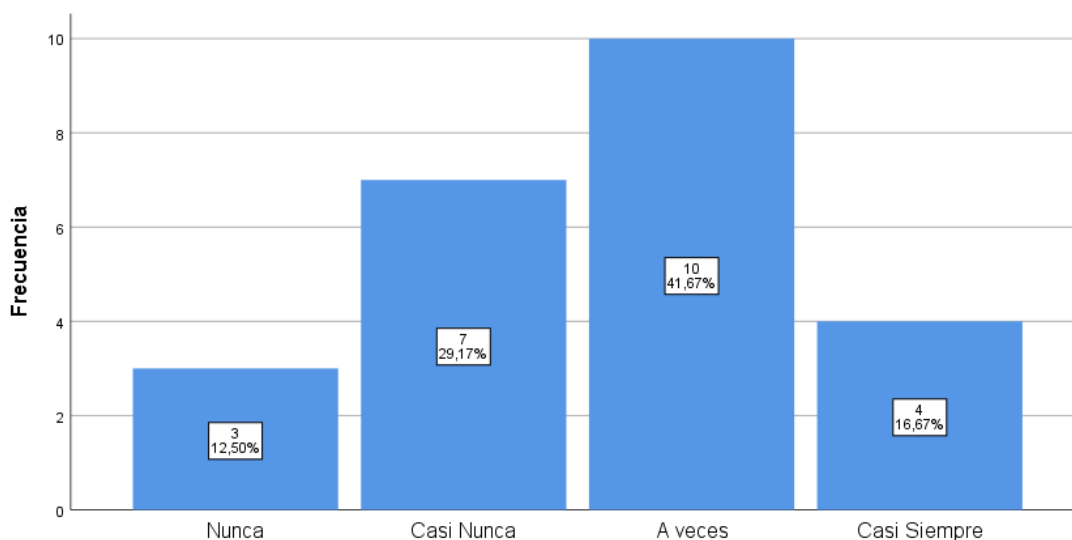


Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Del total de trabajadores encuestados, 11 creen que casi siempre se les brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requieren, 9 consideran que solo a veces, otros 3 creen que siempre, y solo un trabajador respondió “Casi nunca”.

Figura 37

En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. en situaciones de crisis y/o rehabilitación.



Nota. Obtenido de la tabulación de datos de las encuestas en SPSS.

Según la gráfica, 4 trabajadores creen que casi siempre en su trabajo tienen acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc., en situaciones de crisis o rehabilitación, 10 consideran que solo a veces, 7 opinan que casi nunca, y 3 trabajadores respondieron que nunca. Por lo que este reactivo tiene una percepción negativa dentro de la institución.

2.5.1. Resultados de encuestas

A continuación, se presentan 3 tablas, una por cada componente de medición del clima laboral: Liderazgo, Compromiso y Entorno de Trabajo. Cada componente tiene sus respectivos reactivos o factores, de los cuales se realizará un promedio según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 24 trabajadores del GAD. (Véase Anexo A)

La encuesta consta solo de reactivos positivos, y es de tipo escalamiento de Likert, la cual se divide en 5 niveles, en donde se realizó una puntuación a cada uno de la siguiente manera:

- Siempre: 5 puntos
- Casi Siempre: 4 puntos
- A veces: 3 puntos
- Casi Nunca: 2 puntos
- Nunca: 1 punto

Después, se realizó un promedio por cada uno de los 36 factores divididos por componentes de la siguiente forma:

- Componente de Liderazgo: 6 factores.
- Componente de Compromiso: 10 factores.
- Componente de Entorno de Trabajo: 20 factores

Además, se realizó un promedio general para cada uno de los 3 componentes con la finalidad de hacer una comparación entre este promedio general y el promedio de cada factor. Entonces, si el promedio de un factor se encuentra por debajo del promedio general de su componente, se lo considerará deficiente y se lo coloreará, esto con la finalidad de identificar cuáles son los factores que se deben priorizar dentro del plan de mejora.

- **Componente de Liderazgo:**

Los datos arrojados presentan los factores relacionados con este componente.

Tabla 2

Promedio de los resultados del componente de Liderazgo.

Liderazgo					
Reconocimiento	Propuestas e iniciativas	Metas y plazos claros	Intervención y apoyo	Lineamientos y retroalimentación	Decisiones que afectan al grupo
4	3	5	4	3	5
4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	4
3	3	4	3	4	4
3	3	4	3	3	2
2	3	4	2	2	3
3	2	5	3	3	4
3	2	5	2	3	4
4	2	5	4	4	4
4	2	5	4	4	4
3	3	4	2	4	5
3	4	5	2	4	4
3	2	4	3	4	4
2	3	4	3	3	3
3	3	4	3	3	3
2	2	4	2	3	4
2	3	4	2	2	4

	4	4	5	4	3	5
	4	4	4	4	4	4
	2	2	4	2	2	4
	3	3	4	3	3	5
	4	4	4	3	4	5
	4	4	4	3	4	5
	3	4	4	3	3	4
Promedio	3,13	3,00	4,25	2,92	3,29	4,04
Desv. Estand	0,73	0,76	0,52	0,76	0,68	0,73
General						
Promedio	3,44					
Desv. Estand	0,70					

En la Tabla 2, se puede evidenciar que, el factor “En mi trabajo se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo o logran sus objetivos” (Reconocimiento), con promedio de 3,13 se encuentra por debajo del promedio general del componente, que es de 3,44. De igual manera, los factores: “Mi jefe inmediato está dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo” (Propuestas e iniciativas), “Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar” (Intervención y apoyo) y “Mi jefe inmediato me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de mi trabajo” (Lineamientos y retroalimentación), se encuentran por debajo del promedio del componente.

- **Componente de Compromiso:**

Los datos arrojados presentan los factores relacionados con este componente.

Tabla 3

Promedio de los resultados del componente de Compromiso.

Compromiso

	Satisfacción	Valores en la institución	Impacto en logro de objetivos	Esfuerzo adicional	Motivación
	5	5	5	4	4
	5	5	5	4	4
	5	4	5	3	3
	4	4	4	3	3
	3	4	4	3	3
	3	3	4	4	3
	4	3	5	4	3
	4	5	5	4	3
	4	4	3	4	3
	5	4	4	4	3
	4	4	3	4	3
	5	4	5	5	3
	5	4	4	4	4
	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	4
	4	3	4	3	3
	4	3	3	3	3
	5	4	5	5	4
	5	5	4	5	4
	3	3	3	3	3
	4	4	3	3	3
	5	4	4	5	4
	5	4	5	4	4
	5	5	5	4	4
Promedio	4,38	4,04	4,21	3,92	3,42
Desv. Estand	0,70	0,68	0,76	0,70	0,49

Organización	Interés por el trabajo	Importancia del trabajo	Gusto por el trabajo	Relaciones con colegas
3	4	5	4	5
4	3	4	4	5
3	3	3	3	4
3	3	4	3	4
3	4	3	3	3
3	4	3	3	4
3	5	2	4	3

3	5	2	4	5
3	4	2	4	4
3	4	1	4	5
3	4	2	4	4
3	4	2	4	4
4	5	3	4	5
3	5	2	3	4
4	5	4	4	5
3	4	3	3	4
3	4	2	4	4
4	4	3	4	5
4	4	3	4	4
3	4	3	3	3
4	4	2	4	4
4	4	4	4	5
5	5	3	4	5
5	4	3	4	4
3,46	4,13	2,83	3,71	4,25
0,64	0,60	0,90	0,45	0,66
General				
Promedio	3,83			
Desv. Estand	0,66			

En la Tabla 3, se puede evidenciar que, los factores: “El GAD parroquial como organización me inspira a dar lo mejor de mi” (Motivación), “Percibo que El GAD es una institución bien organizada” (Organización), “Considero que vivo para el trabajo” (Importancia del trabajo) y “Disfruto venir todos los días al trabajo” (Gusto por el trabajo), tienen un promedio que se encuentra por debajo del promedio del componente, que es de 3.83.

- **Componente de Entorno de Trabajo:**

Los datos arrojados presentan los factores relacionados con este componente.

Tabla 4*Promedio de los resultados del componente de Entorno de Trabajo.*

Entorno de trabajo					
	Comunicación adecuada	Informe de gestión y logros	Respeto hacia personas con discapacidad	Suficientes reuniones	Metas y objetivos
	5	3	5	5	4
	4	4	4	4	4
	3	3	5	4	3
	4	2	5	4	4
	4	2	5	3	3
	4	3	4	4	4
	4	3	5	3	4
	4	4	5	3	4
	4	3	5	4	4
	4	4	5	4	4
	4	3	5	4	4
	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	4
	4	3	5	4	4
	4	4	4	5	4
	4	3	3	4	5
	3	3	5	3	3
	4	3	5	5	5
	3	4	4	4	4
	3	3	4	3	3
	4	4	5	4	4
	4	5	5	5	4
	5	5	5	5	5
	5	5	4	4	4
Promedio	3,96	3,50	4,58	4,00	3,96
Desv. Estand	0,54	0,82	0,57	0,65	0,54

Reparto del trabajo	Espacios de discusión	Trabajo en equipo	Opinión en cuenta	Aporte de ideas
4	4	5	4	3
4	3	4	3	3
4	3	3	2	2

4	2	4	3	2
4	2	3	3	2
5	4	4	3	2
5	3	5	2	2
5	3	4	2	2
5	4	4	2	3
5	3	4	2	2
4	3	4	2	3
5	5	4	3	4
4	4	4	2	3
4	4	5	3	2
5	4	4	3	2
4	3	4	2	2
5	3	3	3	3
5	5	4	4	4
4	4	3	3	3
4	4	4	2	2
4	4	4	2	3
4	5	4	3	4
5	5	4	4	4
4	5	4	3	3
4,42	3,71	3,96	2,71	2,71
0,49	0,89	0,54	0,68	0,73

Energía suficiente	Pausas de descanso	Tiempo de reflexión	Horario y jornada justa	Descanso suficiente
3	4	3	4	4
3	3	3	3	4
4	3	3	4	3
2	2	2	3	3
2	3	2	3	3
2	3	2	3	3
3	2	2	3	3
4	2	2	4	4
3	2	2	3	3
3	2	3	4	3
4	2	2	3	4
2	2	2	3	3
3	3	3	4	4

3	3	2	4	4
3	4	2	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	4	4
2	2	2	3	4
4	4	3	4	4
4	3	2	4	4
3	3	3	4	4
4	3	4	5	4
4	3	3	5	4
3	3	3	4	4
3,08	2,79	2,54	3,67	3,63
0,70	0,64	0,58	0,62	0,48

Colaboración y diálogo	Compañerismo y bienestar	Apoyo a trabajadores sustitutos	Soporte técnico y administrativo	Acceso a personal de salud
4	5	5	5	2
4	5	4	4	2
3	4	5	3	1
3	4	5	3	1
3	3	5	3	3
4	4	4	3	2
4	3	5	3	4
4	5	5	4	4
4	4	5	4	3
4	4	5	4	4
4	4	4	4	2
4	4	4	4	3
4	4	4	3	2
3	4	5	3	3
3	4	4	3	3
4	4	3	3	1
3	3	5	4	4
3	5	5	4	3
4	4	4	4	3
3	3	4	2	2
4	4	5	4	3
4	4	5	5	3
4	5	5	5	2

4	4	4	4	3
3,67	4,04	4,54	3,67	2,63
0,47	0,61	0,58	0,75	0,90
General				
Promedio	3,59			
Desv. Estand	0,64			

En la Tabla 4, se puede evidenciar que, los factores: “En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores” (Informe de gestión y logros), “Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones” (Opinión en cuenta), “Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo” (Aporte de ideas) y “Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades” (Energía suficiente), “En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía” (Pausas de descanso), “En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo” (Tiempo de reflexión), y “En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. en situaciones de crisis y/o rehabilitación” (Acceso a personal de salud), tienen un promedio que se encuentra por debajo del promedio del componente, que es de 3.59.

- **Conclusión diagnóstica**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores del GAD Parroquial Imbaya, donde se identificaron los factores considerados “debilidad” y “fortaleza” dentro de la institución.

Tabla 5*Conclusión diagnóstica.*

RESULTADOS		
<i>Factor cuyo promedio está por debajo del promedio general, se considera “debilidad” en el GAD. Si está por encima, se considera “fortaleza”</i>		
COMPONENTE	FACTOR	DIAGNÓSTICO
Liderazgo	En mi trabajo se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo o logran sus objetivos.	Debilidad
	Mi jefe inmediato está dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo.	Debilidad
	Mi jefe inmediato establece metas, plazos claros y factibles para el cumplimiento de mis funciones o actividades.	Fortaleza
	Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar.	Debilidad
	Mi jefe inmediato me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de mi trabajo.	Debilidad
	Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos.	Fortaleza
Compromiso	Estoy satisfecho de trabajar para esta institución.	Fortaleza
	Mis valores son similares a los de la institución.	Fortaleza
	Siento que mi trabajo tiene un impacto en el logro de los objetivos del del GAD parroquial.	Fortaleza
	Me siento comprometido a dar, en ocasiones, un esfuerzo adicional por el bien del GAD.	Fortaleza

	El GAD parroquial como organización me inspira a dar lo mejor de mí.	Debilidad
	Percibo que El GAD es una institución bien organizada.	Debilidad
	El trabajo que realizo en el GAD es algo central en mi vida.	Fortaleza
	Considero que vivo para el trabajo.	Debilidad
	Disfruto venir todos los días al trabajo.	Debilidad
	Estoy satisfecho con las relaciones de trabajo con mis colegas.	Fortaleza
	Considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuados, accesibles y de fácil comprensión.	Fortaleza
	En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores.	Debilidad
	En mi trabajo se respeta y se toma en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad para la asignación de roles y tareas.	Fortaleza
Entorno de Trabajo	En mi trabajo tenemos reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de los objetivos.	Fortaleza
	Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables.	Fortaleza
	Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo.	Fortaleza
	En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión.	Fortaleza
	Me es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas.	Fortaleza
	Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones.	Debilidad

Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo.	Debilidad
Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades.	Debilidad
En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía.	Debilidad
En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo.	Debilidad
Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales.	Fortaleza
Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo.	Fortaleza
El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas.	Fortaleza
En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis colegas.	Fortaleza
En mi trabajo se brinda el apoyo necesario a los trabajadores sustitutos o trabajadores con algún grado de discapacidad y enfermedad.	Fortaleza
En mi trabajo se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero.	Fortaleza
En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. en situaciones de crisis y/o rehabilitación.	Debilidad

Dentro del componente de Liderazgo hay 4 factores que se consideran deficientes o debilidades, en el componente de Compromiso también hay 4, y en el componente de Entorno de Trabajo hay 7. En total son 15 factores que requieren de una mayor intervención dentro del plan de mejora.

En la propuesta de mejora se priorizarán los factores deficientes dentro del GAD Parroquial Imbaya, pero cabe resaltar que, también se tomarán en cuenta los factores que se consideran fortaleza del GAD, ya que para lograr una mejoría en el clima laboral se consideran todos los factores que se identificaron en el diagnóstico y en base a ellas se realizarán las estrategias.

2.5.2. Resultados de las entrevistas

- Entrevista realizada al Sr. Patricio Sinche, vicepresidente del GAD Parroquial Imbaya.

1. Según su conocimiento, ¿existe una buena relación entre todos los servidores y servidoras con los que usted trabaja?

Personalmente pienso que existe una mejor relación entre los trabajadores que realizan las tareas de limpieza y recolección de desechos entre ellos se llevan mejor que con el personal administrativo, siempre suele haber más amistad y compañerismo entre ellos, aunque si existe una buena relación entre todos.

2. ¿Considera usted que existe una buena comunicación participativa entre todos los que miembros del GAD?

Considero que no ya que las decisiones normalmente se las toman entre los vocales y el personal administrativo, no es muy común que los trabajadores participen en las reuniones para tomar decisiones importantes, pero creo que se debería incluirles ya que su experiencia permitiría tener una mejor actuación

3. ¿Considera usted que el espacio de trabajo del GAD es apropiado para el desarrollo de las funciones de los trabajadores?

Si es apropiado, la institución posee un edificio nuevo y las instalaciones están en perfectas condiciones. Es importante hacer una inversión para adecuar los espacios que los trabajadores usan para cambiarse de ropa en las mañanas y para guardar sus pertenencias.

4. ¿De qué manera usted aplica el liderazgo hacia los miembros de la institución con el fin de lograr un mejor rendimiento y eficiencia en el cumplimiento de objetivos?

Motivándoles a realizar un buen trabajo no por obligación sino por el deseo de servicio a la ciudadanía, muchas veces se mantienen reuniones donde se les explica que como servidores públicos somos los llamados a dar un buen servicio con eficiencia y calidez.

5. ¿Cuáles son los principales problemas que ha logrado identificar dentro de la institución relacionados al clima laboral?

La falta de comunicación de los asuntos importantes que lleva a cabo la institución. Muchas veces se planifican o se ejecutan asuntos importantes como por ejemplo las festividades de parroquialización y se invita a toda la ciudadanía, pero en ocasiones los propios trabajadores no tienen conocimiento pleno de las actividades que se planifican.

6. Como autoridad del GAD, en caso de detectar problemas relacionados al clima laboral, ¿aplica o aplicaría acciones de mejora?

Siempre es necesario aplicar acciones que mejoren el clima laboral y las condiciones de trabajo, considero que la acción más importante para mejorar el clima laboral es haber equiparado las remuneraciones de todos a una misma escala para evitar desigualdad entre compañeros que ejecutan la misma actividad.

7. De acuerdo a su opinión ¿Qué calificación le daría de manera general al clima laboral que existe dentro del GAD Parroquial Imbaya?

Yo le daría una calificación de 7/10 siempre se puede mejorar y ejecutar acciones orientadas a mejorar las condiciones de trabajo y la comunicación entre todos los que conformamos el gobierno parroquial.

- Entrevista realizada al Ing. Juan Fernando Acosta, primer vocal del GAD Parroquial Imbaya.

1. Según su conocimiento, ¿existe una buena relación entre todos los servidores y servidoras con los que usted trabaja?

Si existe una buena comunicación, pero siempre los trabajadores tienden a hacer grupos según la afinidad que tienen y existe mejores relaciones entre los miembros de sus grupos.

2. ¿Considera usted que existe una buena comunicación participativa entre todos los que miembros del GAD?

Existe comunicación, pero se debe mejorar. Uno de los principales problemas en la comunicación es que muchas veces las necesidades del grupo se quedan en comentarios entre los trabajadores y no llega a oídos de las autoridades para poder tomar decisiones que mejoren las condiciones.

3. ¿Considera usted que el espacio de trabajo del GAD es apropiado para el desarrollo de las funciones de los trabajadores?

Considero que sí es apropiado, aunque faltan materiales, equipos y herramientas que faciliten o mejoren el trabajo designado a cada servidor de la institución. Uno de los limitantes principales en el GAD parroquial es el recurso económico que se necesita para adquirir lo necesario.

4. ¿De qué manera usted aplica el liderazgo hacia los miembros de la institución con el fin de lograr un mejor rendimiento y eficiencia en el cumplimiento de objetivos?

A través de incentivos que promuevan a los trabajadores a continuar realizando un trabajo de calidad sin importar las funciones que tenga. Por ejemplo, una buena forma de incentivar al trabajador es brindarle capacitación dentro o fuera de la provincia para que mejore los conocimientos y adquiera nuevas habilidades y destrezas.

5. ¿Cuáles son los principales problemas que ha logrado identificar dentro de la institución relacionados al clima laboral?

La inequidad en la forma de distribución de trabajo especialmente en los días de descanso o feriados en los que se requiere ejecutar labores por ejemplo de recolección de desechos que es una actividad que no se puede parar. Muchas veces algunos trabajadores se excusan de cumplir las funciones en los días de descanso y aquellos que son más colaboradores están obligados a trabajar en reemplazo jornadas dobles.

6. Como autoridad del GAD, en caso de detectar problemas relacionados al clima laboral, ¿aplica o aplicaría acciones de mejora?

Considero que un buen clima laboral dentro de la institución es fundamental para alcanzar los objetivos como equipo. Por ende, se realizan reuniones periódicas llamando a la sensibilidad y buscando que los trabajadores sientan ese sentido de pertenencia y servicio a

la colectividad pues al ser servidores públicos estamos llamados a atender las necesidades de la ciudadanía sin distinción alguna.

7. De acuerdo a su opinión ¿Qué calificación le daría de manera general al clima laboral que existe dentro del GAD Parroquial Imbaya?

Yo le daría una calificación de 8/10 ya que existen situaciones conductas y fallas en la comunicación que se pueden mejorar para alcanzar un nivel de excelencia tanto en el servicio a los clientes externos como entre compañeros.

3. Resultados y discusión

Dentro del estado del arte, se recopilaron algunos trabajos de investigación internacionales, nacionales y locales que sirvieron de apoyo para realizar el presente trabajo. En el ámbito internacional se recopilaron investigaciones en el sector público de distintos lugares de Perú, a fin de conocer la situación del clima laboral en otro país.

Los trabajos más relevantes fueron los de ámbito nacional y local, ya que van acorde a la realidad del Ecuador y se asemejan más al presente trabajo de investigación; aquí se recopilaron investigaciones sobre el diagnóstico del clima laboral en distintos Gobiernos Autónomos Descentralizados del país, como el del cantón Salinas y el del cantón Palestina, ambos ubicados en la región costa, además del GAD Municipal Cotacachi, de la provincia de Imbabura. Todas estas investigaciones sirvieron como una guía para conocer las distintas formas de diagnosticar el clima laboral según distintos autores, primordialmente en el sector público, además de los distintos formatos que existen para elaborar planes de mejora relacionados al clima laboral dentro de una institución.

A través de estos trabajos, se pudo evidenciar también que, en la actualidad, el diagnóstico del clima laboral se ha vuelto algo imprescindible en cualquier organización, tanto del sector privado como del sector público. En el caso de las instituciones públicas resulta muy beneficioso, ya que, al realizar un diagnóstico y elaborar un plan de mejora del clima laboral se logra una mejor convivencia dentro de la institución, además de trabajadores más motivados y en general, el rendimiento de los servidores públicos es mayor, por lo tanto, la ciudadanía que se beneficia de los servicios ofrecidos por estas instituciones, obtendrá una mayor satisfacción. Esto es lo que se espera del presente trabajo de investigación para el GAD Parroquial Imbaya y todos los habitantes de la parroquia.

También se realizó un marco teórico en el cual se recopiló información referente al clima laboral desde el punto de vista de diferentes autores, en donde se incluyó su historia, definiciones, dimensiones, conceptos relacionados y cómo medirlo tanto en el sector privado como en el sector público. Información que sirvió como base para entender más a fondo la temática relacionada al clima laboral para después realizar su diagnóstico dentro del GAD Parroquial Imbaya.

Una vez que se obtuvo el conocimiento necesario, se continuó con el diagnóstico del clima laboral en la institución. Para esto se diseñó y se aplicó una encuesta a los funcionarios tomando como referencia la “Norma Técnica para Medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público”, donde se evaluaron tres componentes: Liderazgo, Compromiso y Entorno de Trabajo. A través de los resultados arrojados, se pudo evidenciar ciertos factores negativos dentro de la institución:

- Dentro del componente de Liderazgo, se pueden identificar, como factores débiles dentro de la institución, que no existe participación por parte de los funcionarios en las decisiones que son tomadas por las autoridades y personal administrativo, además, los trabajadores perciben que no tienen mucho reconocimiento su trabajo, y que no existe una correcta retroalimentación después de realizar sus tareas ni el

suficiente apoyo e intervención por parte de las autoridades o jefes inmediatos. En cuanto a los aspectos positivos, los trabajadores consideran que las metas y plazos para el cumplimiento de sus funciones son claros y que, generalmente, se les suele comunicar las decisiones que puedan afectar a toda la institución.

- En cuanto al componente de Compromiso, se pudo evidenciar que los trabajadores no se sienten muy motivados a la hora de realizar sus funciones, resultando en un rendimiento bajo, lo cual se puede deber, en gran parte, a que la organización en la institución no es la mejor. Por otra parte, los datos demuestran que, de forma general, los trabajadores están satisfechos de trabajar en el GAD Parroquial Imbaya, perciben que el trabajo que realizan es influyente en el logro de objetivos de la institución y suelen estar dispuestos a dar un esfuerzo adicional, además, consideran que la relación entre compañeros de trabajo es buena.
- Por último, referente al componente de Entorno de Trabajo, los datos demuestran ciertos aspectos negativos, pues los trabajadores perciben que no hay un correcto informe de gestión de logros institucionales, además, creen que no se toma en cuenta sus opiniones en cuanto a fechas límite para el cumplimiento de actividades ni sus aportes de ideas para el mejoramiento de actividades y organización en el trabajo, en general, no existe una adecuada comunicación. También perciben que en su jornada de trabajo no tienen pausas de descanso o tiempo para reflexionar sobre su trabajo, por lo que muchas veces no se sienten con la energía suficiente para realizar sus funciones. Además de esto, se evidenció que los trabajadores no cuentan con atención de un médico, psicólogo, trabajador social o consejero, en situaciones de crisis o rehabilitación.

Adicional a esto, se realizó una entrevista al sr. Patricio Sinche, vicepresidente del GAD Parroquial Imbaya, y al ing. Juan Fernando Acosta, primer vocal, los cuales consideran que existen ciertos aspectos a mejorar en la institución, como la comunicación, la cual no es mala

pero muchas veces los problemas o comentarios de los trabajadores no llegan a oídos de las autoridades del GAD, y, por lo tanto, no tienen participación en las decisiones que toman las autoridades. Además, no existe una correcta comunicación de las actividades realizadas hacia los colaboradores, como por ejemplo los eventos o fiestas de parroquialización, generando insatisfacción y mala ejecución de sus tareas en dichas actividades. En cuanto a la relación entre trabajadores, las autoridades entrevistadas respondieron que es buena, aunque creen que si existen grupos de amistad dentro de la institución que pueden generar un poco de división, especialmente entre personal administrativo y operativo. También señalaron que se debería trabajar en mejorar la motivación de los colaboradores y el compromiso con la institución. Por último, señalaron que, se debería considerar una inversión en capacitaciones técnicas, así como en el espacio físico y equipamiento de trabajo del personal operativo. Todas estas iniciativas de mejora, tienen la finalidad de lograr un aumento en la productividad de todos los colaboradores, y una mayor satisfacción no solo de ellos, si no de los habitantes de la parroquia, que son los beneficiarios de los servicios de la institución.

4. Propuesta: Plan de mejora del clima laboral del GAD Parroquial Imbaya

En función de los resultados obtenidos, se construyó un plan de mejora, en donde se establecen estrategias y acciones por cada uno de los componentes evaluados: Liderazgo, Compromiso y Entorno de Trabajo; priorizando los factores negativos identificados en el análisis de los resultados.

Tabla 6

Plan de mejora de Liderazgo

COMPONENTE 1: LIDERAZGO					
Objetivo	Estrategias	Acciones	Impacto	Responsables	Ejecución
Crear sinergia en el equipo de trabajo para cumplir con los objetivos institucionales esperados a través de reconocimiento, apoyo, retroalimentación, buena comunicación y un liderazgo menos autoritario por parte	Reconocer al trabajador cuando realiza un buen trabajo.	Felicitar públicamente utilizando placas, certificados o incentivos materiales al trabajador que tiene un buen rendimiento o que cumpla algún objetivo institucional importante.	Personal más motivado. Mayor compromiso con la institución.	Presidenta del GAD Parroquial.	Fiestas de parroquialización.
	Generar apoyo por parte de los superiores para un mejor desenvolvimiento del personal.	Dar retroalimentación al final de las actividades realizadas por los trabajadores.	Mayor productividad. Mejora continua.	Jefes inmediatos.	Permanente.
	Conseguir que los trabajadores tengan claras sus actividades y metas a	Socializar el manual de funciones a los colaboradores y, de ser necesario, actualizarlo.	Evitar la interposición de funciones.	Autoridades del GAD.	Una vez que el manual de funciones esté aprobado.

de los mandos más altos.	alcanzar en su puesto de trabajo.		Ahorro de recursos. Mejor rendimiento.		
	Fomentar una mayor participación y valorar el aporte de cada trabajador.	Implementar un buzón donde los trabajadores puedan realizar aportes de mejora o sugerencias para identificar necesidades.	Conocimientos de las debilidades. Procesos de mejora.	Secretaria.	Permanente.
		Reuniones donde los trabajadores puedan comunicar ideas y sugerencias de mejora.	Cooperación. Trabajo en equipo. Mayor participación de los colaboradores.	Autoridades y funcionarios del GAD Parroquial.	Permanente.

Tabla 7*Plan de mejora de Compromiso*

COMPONENTE 2: COMPROMISO					
Objetivo	Estrategias	Acciones	Impacto	Responsables	Ejecución
Incentivar en los trabajadores el sentido de pertenencia a la institución y generar conciencia del fin principal de servicio a la colectividad mediante la capacitación y formación en las competencias y atribuciones del GAD Parroquial	Capacitar a los trabajadores en la normativa legal que regula las competencias de la institución, las atribuciones y responsabilidades de las autoridades	Capacitar a los trabajadores en las funciones institucionales a fin de que la misión, visión, objetivos y metas institucionales estén claras para todo el personal.	Personal capacitado y comprometido. Conocimiento claro de las responsabilidades.	Presidenta del GAD Imbaya	De acuerdo al plan de capacitación, no debe ser superior a tres meses.
	Establecer un código de ética y transparencia aplicable a los trabajadores y autoridades por igual	Trabajadores y autoridades en conjunto, deberán establecer los principios y valores que rigen el accionar institucional y de su personal y elevarlos a calidad de normativa interna en el que se establezcan sanciones por incumplimiento.	Servicio transparente. Mejora la convivencia. Igualdad entre trabajadores y autoridades.	Trabajadores y Autoridades.	Permanente.
	Establecer mecanismos de rotación y alternabilidad para ejecución de trabajos en horas extraordinarias o en días de descanso obligatorio.	Implementar calendarios de trabajo para la atención del servicio recolección de desechos que no se puede paralizar ni aún en días feriados, alternando los días de trabajo entre los responsables y reconociendo los valores económicos a los que tienen derecho por horas extraordinarias.	Igualdad de obligaciones. Mejora la planificación de actividades familiares.	Presidenta del GAD Imbaya.	Permanente.

	Conformar comités paritarios con delegados de los trabajadores y de las autoridades para tratar asuntos relacionados al mejoramiento de las condiciones de trabajo.	Establecer mecanismos de diálogo, acuerdos y compromisos orientados al mejoramiento de las condiciones laborales, dotación de ropa de trabajo, prendas de protección, herramientas y maquinaria requerida para el cumplimiento de las funciones.	Personal comprometido e incluido en las decisiones administrativas. Mejora el ambiente laboral.	Representantes de los trabajadores y de las autoridades.	Permanente.
	Mejorar el desempeño de los trabajadores a través del desarrollo de sus conocimientos, habilidades y destrezas.	Desarrollar evaluaciones de desempeño, donde se identifiquen debilidades en la ejecución de las funciones de los trabajadores.	Identificación de necesidades o debilidades. Mejora el rendimiento.	Autoridades del GAD.	Semestralmente.
		Capacitaciones y talleres enfocados a perfeccionar las técnicas de cumplimiento de las funciones que realiza cada trabajador en su puesto.	Mayor productividad. Personal más motivado.	Autoridades del GAD y capacitación externa.	Al menos una vez al año.

Tabla 8*Plan de mejora de Entorno de Trabajo*

COMPONENTE 3: ENTORNO DE TRABAJO					
Objetivo	Estrategias	Acciones	Impacto	Responsables	Ejecución
Implementar un sistema de seguridad, salud ocupacional y mejoramiento del ambiente laboral, cumpliendo las disposiciones legales emitidas en la normativa ecuatoriana.	Implementar espacios adecuados de trabajo que cumplan con los requerimientos de ergonomía, iluminación, ventilación	Diseñar e implementar mejoras en los espacios de trabajo a fin de que los trabajadores se desempeñen en un ambiente cómodo y agradable.	Mejora el desempeño. Evita problemas de salud. Reduce significativamente el estrés.	Autoridades del GAD.	Implementación inmediata y revisión anual.
	Implementar programas orientados a la reducción de riesgos psicosociales asociados a las actividades laborales	Elaborar programas de pausas activas orientados a la reducción del estrés laboral Distribuir equitativamente las actividades a fin de evitar una sobrecarga laboral en ciertos trabajadores	Mejora el rendimiento. Ambiente adecuado de trabajo.	Autoridades del GAD.	Permanente.
	Identificar, medir y corregir los factores de riesgo a los que se encuentren expuestos los trabajadores con el fin de evitar accidentes de trabajo y prevenir enfermedades profesionales.	Levantar una matriz de los riesgos existentes en cada puesto de trabajo relacionados a contacto con sustancias químicas, cortes, caídas, atrapamientos, posiciones de trabajo forzadas a fin de establecer estrategias que ayuden a la prevención de accidentes.	Ambientes de trabajo seguros. Estrategias de prevención de riesgos.	Autoridades del GAD.	Estudio inicial inmediato, aplicación permanente.

	Implementar un programa de Salud Preventiva para todos los trabajadores y autoridades.	Coordinar con las unidades médicas del sistema de salud pública la atención médica preventiva.	Personal saludable.	Presidenta del GAD Parroquial y Comité Paritario.	Permanente.
	Implementar un programa de prevención integral del uso y consumo de alcohol, tabaco u otras drogas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores.	Socializar en los trabajadores las principales consecuencias del consumo de alcohol y drogas y el deterioro de la calidad de vida producido por estos factores.	Ambientes familiares adecuados. Personal saludable.	Autoridades del GAD Parroquial.	Permanente.
	Establecer políticas de diversidad e inclusión con respeto a las diferencias de las personas y tolerancia a las ideologías políticas, religiosas o de cualquier índole siempre que no afecten a las demás personas.	Incluir en la nómina institucional a personas con discapacidad, establecer políticas de equidad de género y generacional en un ambiente de respeto y cordialidad.	Respeto a los derechos de los trabajadores. Ambiente de trabajo adecuado.	Autoridades del GAD Parroquial	Permanente.
	Realizar actividades recreativas que fomenten la unión y el compañerismo entre los trabajadores.	Realizar un campeonato interno de fútbol, ecua vóley y básquet donde se cuente con la participación de todos los trabajadores de la institución.	Mejora de las relaciones entre colegas. Fomentar un estilo de vida saludable	Autoridades del GAD.	Una vez al año.
		Organizar una comida para celebrar a los cumpleaños del mes.	Ambiente de trabajo favorable.	Presidenta del GAD.	Una vez al mes.

			Aumento en la moral y motivación de los trabajadores		
		Realizar una salida recreativa de un día con los colaboradores: excursiones culturales, paseos, pesca, senderismo, etc.	Reducción de estrés. Mayor interacción entre trabajadores.	Presidenta del GAD.	Día del trabajador.
	Fomentar una comunicación más democrática entre los superiores y empleados a través de reuniones.	Favorecer espacios de diálogo y encuentro entre superiores y el resto del personal para la resolución de conflictos o posibles dificultades, y para comunicar sugerencias de mejora.	Mayor participación de los trabajadores. Mejor comunicación en las líneas de mando	Superiores y resto de personal operativo del GAD Parroquial.	Permanente.

5. Conclusiones

- Se realizó el diagnóstico del clima laboral en el GAD Parroquial Imbaya mediante la aplicación de una encuesta a los trabajadores y una entrevista a dos de las autoridades. A través de estas, se evaluaron tres componentes: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo; y en cada uno de ellos, se lograron identificar factores percibidos como negativos y que requieren de mayor intervención dentro de la institución, los cuales priorizaron dentro del plan de mejora.
- Según los hallazgos encontrados, referente al liderazgo, se logró evidenciar una percepción desfavorable por parte de los trabajadores hacia la comunicación dentro de la institución, principalmente, entre autoridades y el resto del personal, además consideran que no existe una correcta retroalimentación y apoyo en las funciones que realizan por parte de los superiores.
- En cuanto al compromiso, los trabajadores perciben que la institución tiene ciertas deficiencias en su organización y distribución del trabajo, la cual les genera desmotivación y un rendimiento bajo al realizar sus funciones. Por otra parte, se necesitan capacitaciones al personal con el fin de potenciar sus habilidades y mejorar sus funciones.
- Respecto al entorno de trabajo, se pudo notar que hace falta una mejora en la adecuación de los espacios de trabajo, además, los trabajadores perciben que no tienen espacios de reflexión o de descanso, lo que podría desencadenar en una sobrecarga. Adicional a esto, no disponen de un profesional en casos de enfermedad, crisis o rehabilitación.

- La implementación de acciones para el mejoramiento el clima laboral en el GAD Parroquial Imbaya permitiría generar un mejor ambiente de trabajo, en donde se logre un aumento en la motivación, satisfacción, y se desarrollen las habilidades aptitudinales y actitudinales de los trabajadores, lo cual se traduciría un incremento de la productividad y, por lo tanto, una mejora en la calidad del servicio brindado a los habitantes de la parroquia.
- La institucionalización de las acciones establecidas dentro el plan de mejora del clima laboral, dependerá de todas las personas que componen el GAD Parroquial Imbaya, tanto autoridades como funcionarios.

6. Recomendaciones

- Socialización del plan de mejora del clima laboral por parte de las autoridades hacia los demás funcionarios del GAD.
- Consideración y apoyo por parte de las autoridades del GAD Parroquial a las iniciativas presentadas dentro del plan de mejora del clima laboral.
- Evaluación de las medidas adoptadas en el plan de mejora a fin de retroalimentar y seleccionar las que mejor se adapten a la realidad de la institución.
- Evaluar cíclicamente el clima laboral dentro de la institución tomando en cuenta que es un aspecto determinante en la prestación de servicios del GAD Parroquial Imbaya hacia la comunidad.

Referencias

- Barahona, V. (2022). *Plan de mejora de clima laboral en el concesionario Kía Motors en la ciudad Ibarra [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra]*.
- Barzola, I., Barzola, V., & Flores, W. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias, III(3)*, 917-937.
- Bernal, J. (2018). *Clima laboral en las empresas del sector privado: una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]*. Repositorio Institucional UPN. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/24288>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=clima+laboral+libro&ots=o_HDyVIqcZ&sig=-0HXH15kJYi9jeS9JFLwCab73qU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación, IX(1)*, 25-34. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>
- Chaves, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la Primera Revolución Industrial. *Norba: Revista de historia*, págs. 93-109. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1158936>
- De la Cruz, C. (2022). *Clima laboral y calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas [Tesis de maestría, Universidad Estatal Península de Santa Elena]*. Repositorio Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8808>
- De los Rios, S. (2018). *Influencia del clima laboral en la motivación de los colaboradores del sector público [Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de Piura]*. Programa Académico de

Administración de Empresas. Obtenido de
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3520>

Donawa, Z. (2018). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones. *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, II(8), 43-63. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571360738003>

Galindo, L. (2022). *Liderazgo, clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica, 2022 [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo]*. Repositorio de la Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/97773>

Gómez, G. (2019). *Clima laboral y su incidencia en el nivel de satisfacción del usuario, en el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi [Tesis de posgrado, Universidad Técnica del Norte]*. Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10085>

Jorna, A., Castañeda, I., & Véliz, P. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 70-79. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=64986>

Lewin, K. (1947). *Fronteras de la dinámica de grupos: Concepto, método y realidad en la ciencia social; equilibrios sociales y cambio social*. (Vol. 1). Human Relations.

Mena, F. (2020). *El clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de Calderón [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]*. Repositorio digital. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/20948>

Ministerio de Trabajo. (2018). *Norma técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/clima-laboral/>

- Muñoz, K., Palma, C., & Zea, J. (2020). Clima Laboral en la Satisfacción del personal en el GAD del Cantón Palestina. *Revista Mapa*, 12(21), 201-217. Obtenido de <https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/258>
- Pérez, S. (2018). *Diseño de un modelo de medición de la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal del área de producción de la empresa LICORAM, de la ciudad de Ibarra [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra]*. Repositorio PUCESI. Obtenido de <https://dspace.pucesi.edu.ec/handle/11010/187>
- Pilligua, L., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XVI(28). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Sladogna, M. (2017). Productividad-Definiciones y perspectivas para la negociación colectiva. *Journal of Chemical Information and Modeling*.
- Tafur, M. (2021). *Retención del personal en un laboratorio óptico en Lima, 2020 [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]*. Repositorio de la Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62367>
- Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journey*, II(7), 101-108. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/235>

Anexos

Anexo 1: Encuesta de clima laboral



ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DEL GAD PARROQUIAL IMBAYA

En calidad de estudiante de Octavo semestre de la Carrera de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, me encuentro elaborando mi proyecto de grado con tema "Elaboración de un plan de mejora del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Imbaya, Cantón Antonio Ante", para lo cual, me permito dirigirme a usted de la manera más comedida para su colaboración en la contestación de la siguiente encuesta. La información resultante de la investigación servirá para uso estrictamente académico y se guardará la mayor confidencialidad.

INSTRUCCIONES

A continuación se presentará una serie de afirmaciones acerca del GAD Parroquial Imbaya. Frente a cada una de ellas tendrá cinco alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca

Marque con una "X" la alternativa que según usted describa con mayor exactitud la situación actual de la institución. La encuesta tomará 10 minutos para completarla.

DATOS GENERALES				
ID	Ítem			
A	Fecha:			
B	Provincia:			
C	Ciudad:			
D	Área de trabajo:	Administrativa:	Operativa:	
E	Nivel más alto de instrucción (Maque una sola opción) :	Ninguno	Técnico / Tecnológico	
		Educación básica	Tercer nivel	
		Educación media	Cuarto nivel	
		Bachillerato	Otro	
F	Antigüedad, años de trabajo dentro de la empresa o institución:	0-2años	11-20años	
		3-10años	Igual o superior a 21 años	
G	Edad del trabajador o servidor:	16-24 años	44-52años	
		25-34años	Igual o superior a 53 años	
		35-43años		
H	Auto-identificación étnica:	Indígena	Afro - ecuatoriano:	
		Mestizo/a:	Blanco/a:	
		Montubio/a:	Otro:	
I	Sexo del trabajador o servidor:	Mujer:	Hombre:	

LIDERAZGO		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
NR	Ítem					
1	En mi trabajo se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo o logran sus objetivos.					
2	Mi jefe inmediato esta dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo					
3	Mi jefe inmediato establece metas, plazos claros y factibles para el cumplimiento de mis funciones o actividades					
4	Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar					
5	Mi jefe inmediato me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de mi trabajo					
6	Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos.					

COMPROMISO		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
NR	Ítem					
7	Estoy satisfecho de trabajar para esta institución					
8	Mis valores son similares a los de la institución					
9	Siento que mi trabajo tiene un impacto en el logro de los objetivos del del GAD parroquial					
10	Me siento comprometido a dar, en ocasiones, un esfuerzo adicional por el bien del GAD					
11	El GAD parroquial como organización me inspira a dar lo mejor de mi					
12	Percibo que El GAD es una institución bien organizada					
13	El trabajo que realizo en el GAD es algo central en mi vida					
14	Considero que vivo para el trabajo					
15	Disfruto venir todos los días al trabajo					
16	Estoy satisfecho con las relaciones de trabajo con mis colegas					

ENTORNO DE TRABAJO		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
NR	Ítem					
17	Considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuados, accesibles y de fácil comprensión					
18	En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores					
19	En mi trabajo se respeta y se toma en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad para la asignación de roles y tareas					
20	En mi trabajo tenemos reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de los objetivos					
21	Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables					
22	Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo					
23	En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión					
24	Me es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas					
25	Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones					
26	Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo					
27	Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades					
28	En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía.					
29	En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo					
30	Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales					
31	Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo					
32	El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas					
33	En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis colegas					
34	En mi trabajo se brinda el apoyo necesario a los trabajadores sustitutos o trabajadores con algún grado de discapacidad y enfermedad					
35	En mi trabajo se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero					
36	En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. en situaciones de crisis y/o rehabilitación					

Anexo 2: Guía de entrevista

Guía de Entrevista

1. Según su conocimiento, ¿existe una buena relación entre todos los servidores y servidoras con los que usted trabaja?
2. ¿Considera usted que existe una buena comunicación participativa entre todos los que miembros del GAD?
3. ¿Considera usted que el espacio de trabajo del GAD es apropiado para el desarrollo de las funciones de los trabajadores?
4. ¿De qué manera usted aplica el liderazgo hacia los miembros de la institución con el fin de lograr un mejor rendimiento y eficiencia en el cumplimiento de objetivos?
5. ¿Cuáles son los principales problemas que ha logrado identificar dentro de la institución relacionados al clima laboral?
6. Como autoridad del GAD, en caso de detectar problemas relacionados al clima laboral, ¿aplica o aplicaría acciones de mejora?
7. De acuerdo a su opinión ¿Qué calificación le daría de manera general al clima laboral que existe dentro del GAD Parroquial Imbaya?