



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SEDE  
ESMERALDAS

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

**MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

ANÁLISIS AL CLIMA LABORAL COMO FACTOR CLAVE PARA LA  
OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL GAD  
DE LA PARROQUIA DE TONSUPA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Talento Humano: Clima Laboral

Tesis de Grado Previo a la Obtención del Título de  
Magister en Gestión del Talento Humano

**Autora:** Blanca Katherine Rodríguez Sabando

**Asesora:** Mgt. Tahimí Achilié Valencia

ESMERALDAS – ECUADOR

2020

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano.

Mgt. Tahimí Achilié Valencia  
**DIRECTOR DE TESIS**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Alexandra Bautista  
**LECTOR 1**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. José Vergara Torres  
**LECTOR 2**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. David Puente Holguín  
**COORDINADOR DE POSGRADO**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Alex Guashpa Gómez  
**SECRETARIO GENERAL PUCESE**

f. \_\_\_\_\_

Esmeraldas – Ecuador  
Octubre 2020

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Blanca Katherine Rodríguez Sabando portadora de la cédula N° 171761452-1, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se presentan del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

**Ing. Blanca Katherine Rodríguez Sabando**  
**C.I. 171761452-1**

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, TAHIMI ACHILIE VALENCIA en calidad de directora de tesis de la Ing. BLANCA KATHERINE RODRÍGUEZ SABANDO que ha realizado su trabajo de investigación titulado: ANÁLISIS AL CLIMA LABORAL COMO FACTOR CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL GAD DE LA PARROQUIA DE TONSUPA Certifico: que las sugerencias realizadas por los lectores han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación para que se actúe de acuerdo con lo que establece el reglamento de grado de la PUCESE.

**TUTORA**

## **DEDICATORIA**

Dedico con todo mi corazón a Dios por haberme dado la fortaleza para culminar con éxitos mis estudios de posgrado, a mis hijos, a mi compañero de vida quienes, con sus sabios consejos, palabras de aliento y apoyo lograron incentivarme en los momentos difíciles y me dieron valor para poder continuar y concluir con éxito mis estudios.

Katherine Rodríguez

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo un eterno agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, por permitirme formar parte de una educación humanística e integral y poder ser parte del grupo de estudiantes de Magister en Gestión de Talento Humano.

A todo el personal de Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia de Tonsupa, por permitirme realizar la investigación en dicha institución, y poder dar importantes aportes al clima laboral y así mejorar los servicios a la comunidad y alcanzar el desarrollo local.

A mi Directora de Tesis, Dra. Tahimí Achilié Valencia, quien con sus conocimientos acertados supo guiar de manera profesional el trabajo de investigación para que llegue a un feliz término y así alcanzar un logro más en vida académica.

A todo el cuerpo de docentes de la Maestría de Gestión de Talento Humano que contribuyeron con los conocimientos con profesionalismo y ética afianzando mi formación en la Educación Superior.

Katherine Rodríguez

**TEMA:** ANÁLISIS AL CLIMA LABORAL COMO FACTOR CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL GAD DE A PARROQUIA DE TONSUPA.

## **RESUMEN**

En el desarrollo de la investigación tuvo como objetivo principal analizar el clima laboral en el Gobierno Autónomo descentralizado de la parroquia de Tonsupa. La metodología utilizada tuvo un enfoque cuantitativo, su alcance de carácter y un diseño descriptivos de tipo no experimental. Participaron ocho empleados quienes proporcionaron información a través de las encuestas, a través de la elaboración de un cuestionario dentro de la escala de Liker con preguntas cerradas. Los resultados más relevantes reflejaron que el 38% manifestaron estar neutro sobre el indicador de composición organizacional, el 42% de la muestra manifiesta estar de acuerdo con el indicador del comportamiento personal, en el caso de la relación personal se encontró que el 41% manifestó estar de acuerdo con este indicador. Se concluye que el clima laboral como es el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia de Tonsupa se vuelve fundamental, ya que este reviste importancia para el desarrollo y crecimiento institucional.

**PALABRAS CLAVES:** Clima Laboral, composición estructura y funcional, ambiente físico y social, comportamiento personal, relaciones personales, optimización del rendimiento.

**TOPIC: ANALYSIS OF THE WORK CLIMATE AS A KEY FACTOR FOR THE OPTIMIZATION OF THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF THE GAD OF THE TONSUPA PARISH**

**SUMMARY**

The main objective of the research was to analyze the work environment in the decentralized Autonomous Government of the Tonsupa parish. The methodology used had a quantitative approach, its scope of character and a non-experimental descriptive design. Eight employees participated who provided information through the survey, through the elaboration of a questionnaire within the Liker scale with closed questions. The most relevant results reflected that 38% said they were neutral on the organizational composition indicator, 42% of the sample agreed with the personal behavior indicator, in the case of the personal relationship it was found that 41% said agree with this indicator. It is concluded that the work environment, as is the case of the Decentralized Autonomous Government of the Tonsupa parish, becomes fundamental, since it is important for institutional development and growth.

**KEY WORDS:** Work climate, structure and functional composition, physical and social environment, personal behavior, personal relationships, performance optimization.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

\_Toc52216801

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....                                | ii  |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....        | iii |
| CERTIFICACIÓN.....                                         | iv  |
| DEDICATORIA.....                                           | v   |
| ÍNDICE DE CONTENIDO .....                                  | ix  |
| ÍNDICES DE TABLA.....                                      | xi  |
| ÍNDICES DE FIGURA .....                                    | xi  |
| ÍNDICES DE ANEXOS .....                                    | xi  |
| INTRODUCCIÓN.....                                          | 1   |
| Planteamiento del problema .....                           | 2   |
| Justificación .....                                        | 3   |
| Objetivos específicos.....                                 | 5   |
| CAPÍTULO I .....                                           | 6   |
| MARCO TEÓRICO .....                                        | 6   |
| 1 fundamentación Teórico - Conceptual .....                | 6   |
| 1.1 Bases teóricas .....                                   | 6   |
| 1.1.1 El Talento Humano.....                               | 7   |
| 1.1. 2 El clima organizacional institucional .....         | 9   |
| 1.1.3 Características del clima organizacional .....       | 10  |
| 1.1.4 Fuerzas que influyen en el clima organizacional..... | 12  |
| 1.2 El clima laboral en las instituciones públicas.....    | 13  |
| 1.2.1 La motivación en el clima laboral .....              | 15  |
| 1.2.2 Factores que inciden en el clima laboral .....       | 16  |
| 1.2.3 Dimensiones del clima laboral .....                  | 18  |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1.3 Antecedentes.....             | 21 |
| 1.4 Fundamentación legal.....     | 26 |
| CAPITULO II.....                  | 29 |
| METODOLOGÍA.....                  | 29 |
| 2.1 Tipo de estudio .....         | 29 |
| 2.2 Población y muestra.....      | 32 |
| 2.3. Técnicas e instrumentos..... | 32 |
| 2.3.1 Técnica.....                | 32 |
| 2.3.2 Instrumento .....           | 33 |
| CAPITULO III .....                | 35 |
| RESULTADOS .....                  | 35 |
| 3.1. Estructural.....             | 35 |
| 3.2 Organizacional.....           | 36 |
| 3.3 Ambiente Físico.....          | 37 |
| 3.4 Social .....                  | 38 |
| 3.5 Comportamiento Personal ..... | 39 |
| 3.6 Relación Personal .....       | 40 |
| CAPITULO IV .....                 | 43 |
| CAPÍTULO V.....                   | 45 |
| REFERENCIAS .....                 | 47 |
| ANEXOS 1 .....                    | 50 |

## ÍNDICES DE TABLA

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Dimensiones del Clima Laboral .....   | 19 |
| Tabla 2 Operacionalización de Variables ..... | 31 |
| Tabla 3 Muestra de la Población .....         | 32 |

## ÍNDICES DE FIGURA

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Fuerzas que influyen en el clima organizacional ..... | 12 |
| Figura 2 Aspectos perceptibles del clima laboral .....         | 14 |
| Figura 3 Composición Estructural .....                         | 36 |
| Figura 4 Composición Organizacional .....                      | 37 |
| Figura 5 Ambiente Físico .....                                 | 38 |
| Figura 6 Ambiente Social .....                                 | 39 |
| Figura 7 Comportamiento Personal .....                         | 40 |
| Figura 8 Relación Personal .....                               | 41 |

## ÍNDICES DE ANEXOS

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Anexo 1 Encuesta .....                                              | 50 |
| Anexo 2 Instrumento de Validación .....                             | 53 |
| Anexo 3 Control de Horas de Asesoramiento del Tfm .....             | 55 |
| Anexo 4 Certificado de Aprobación .....                             | 56 |
| Anexo 5 Rúbricas Para Evaluar el TFM (Tribunal De Graduación) ..... | 57 |
| Anexo 6 Resumen Investigación y Titulación .....                    | 58 |

## INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos Parroquiales, por la acción que tienen con los habitantes y su jurisdicción geográfica, les compete realizar, planificar y ejecutar políticas que les permitan ejecutar los debidos planes, programas y proyectos para mejorar el bienestar social de la comunidad.

En este ámbito, el ejercicio administrativo que deben cumplir los representantes principales, empleados y trabajadores de una institución de gobierno seccional, conducir, estructurar y aunar esfuerzos institucionales a fin de resolver con eficiencia los problemas que se presentan en la comunidad, con la razón de encontrar soluciones para el prestigio institucional, en sus aspectos más generales, para ello será fundamental y de gran importancia que en el ámbito organizacional institucional cuenten con un eficiente clima laboral el cual permita reducir conflictos internos, procure mejorar la productividad de talento humano y se logren alcanzar los objetivos propuestos dentro de una administración.

Desde esta perspectiva, el GAD de la parroquia de Tonsupa, fue creado con fecha 5 de abril de 1999, el cual en sus funciones debe proveer de servicios y obras a la comunidad, fortaleciendo el desarrollo y elevando las expectativas de vida para los habitantes, en donde debe fortalecer sus acciones administrativas y operativas de manera eficiente y eficaz, el cual además permita evadir y problemas administrativos laborales internos. Por lo que, el Municipio se convierte en la institución pública básica para el proceso de desarrollo local.

Considerando que el GAD de la parroquia de Tonsupa debe contar con estándares de calidad tanto en el servicio como en las obras realizadas para beneficio de la comunidad, se vuelve relevante que el rendimiento y eficiencia laboral debe ser aplicado a todos los niveles jerárquicos de la institución, implementando alternativas que permitan contribuir a mejorar el ambiente laboral como el del talento humano

Para alcanzar el proceso de desarrollo laboral y el funcionamiento en la optimización hacia el rendimiento eficiente de los empleados, se debe considerar que la institución en la que se aplica este tipo proceso debe ser eficiente, alcanzable y efectivo en el aprovechamiento del nivel de

desempeño del talento humano, logrando de esta manera su satisfacción y la de los ciudadanos que buscan un servicio en la institución.

Por tanto, las técnicas de información, la capacidad de liderar, los alicientes, y la motivación del talento humano de la institución conforman el conjunto total para un buen desempeño institucional, siendo lo anterior citado los pilares que promueven el buen ejercicio laboral, por lo tanto, un eficiente desempeño en sus actividades laborales les permite ser más eficientes y competitivos entre los servidores, creando de esta manera una relación superior entre los funcionarios de la institución, acertando de esta manera que los funcionarios se involucren a ser principales actores en sus puestos de trabajo, dando lo mejor para beneficio de la institución.

De esta manera, el facilitar a la institución un instrumento necesario que sirva para ejecutar una adecuada acción del talento humano, y que a la vez sirva para aumentar el trabajo de los servidores de la institución a través de la eficiencia laboral y con ello mejorar la calidad del trabajo, rendimiento, desempeño, productividad y competitividad laboral. Bajo estas consideraciones descritas se realizó el tema: ANÁLISIS AL CLIMA LABORAL COMO FACTOR CLAVE EN LA OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL GAD DE LA PARROQUIA DE TONSUPA.

### **Planteamiento del problema**

La falta de compromiso en lo laboral no permite una adecuada optimización tanto de los recursos económicos, materiales, así como la pérdida del tiempo empleado por los funcionarios en las actividades laborales, esto se evidencia en la demora en los trámites, desperdicio de materiales, inadecuada atención al usuario, pérdida de información, entre otros, demostrando con ello una desventaja sustentable en los clientes internos y externos del GAD de la Parroquia de Tonsupa.

Al existir un inadecuado clima laboral en la institución, los empleados no podrán cumplir de manera adecuada sus actividades y responsabilidades, generando con ello pérdida de tiempo al usuario y de recursos para la institución.

De persistir este tipo de problema en la institución, es muy probable que no existan mejoras en la atención a los usuarios, en el rendimiento laboral interno y en la optimización de todos los recursos existentes en la institución, los cuales deben ser utilizados para el desarrollo local de la parroquia y la satisfacción de la población.

## **Formulación del problema**

¿Cómo puede incidir el clima laboral en la optimización del rendimiento en los servidores públicos del GAD de la parroquia Tonsupa?

## **Justificación**

La investigación es de gran utilidad para la comunidad de la parroquia de Tonsupa, debido a que, si se mejora el rendimiento laboral mediante un eficiente clima laboral, los beneficios se traducirán en la optimización del tiempo, elevada productividad laboral, se elevara la calidad en la atención al usuario, se evitará desperdicios de materiales y se mejorará la prestación de los servicios que brinda el municipio de la parroquia a los usuarios, generando con ello una mayor satisfacción y compromiso de los habitantes para con el GAD de la parroquia de Tonsupa.

Con un eficiente clima laboral en la institución los primeros beneficiarios serán los empleados, los cuales permitirán brindar mejores servicios a la comunidad, posibilitará mejorar el rendimiento laboral interno, podrán reducir la pérdida de recursos y materiales, y los segundos beneficiarios serán todos los usuarios que acuden al GAD de la parroquia de Tonsupa a solicitar y realizar cualquier trámite, obteniendo con ello reducir tiempos y recursos. En este marco, las administraciones del Talento Humano en las instituciones de orden público van creando una cultura institucional innovadora, en donde el servidor público se va constituyendo en una ventaja sustentable en cual conoce y trabaja dentro de un clima laboral eficiente buscando alcanzar los objetivos institucionales y personales.

Por esta razón el determinar este problema es de mucha relevancia ya que permite conocer los sitios de importancia de la institución, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora

como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

Para al alcanzar armonía en el clima laboral los servidores trabajan más consientes, hay más emoción en el bienestar, responsabilidad, pertenencia, y todo ello conllevará a que se brinde un mejor servicio a la ciudadanía en general, avizorando un futuro para la institución

El desarrollo de la investigación es conveniente realizarlo ya que ayudará a los empleados de la institución a mejorar las relaciones en la atención entre servidor y usuario de manera más efectiva y eficiente, fortaleciendo de manera directa las relaciones interpersonales, la investigación busca alcanzar el interés en la administración pública del GAD de la parroquia de Tonsupa en optimizar el rendimiento aboral en los empleados, así como mejorar los servicios que brinda a la comunidad.

La investigación tendrá sin lugar a dudas una trascendencia y relevancia tanto institucional, laboral como social, debido a que si se emplea de manera adecuada la cultura del clima laboral en la institución, se fortalecerá los procesos administrativos y operativos integradores entre la institución y la comunidad, lo que facilitará ir generando nuevos patrones de conducta en la institución, por esta razón es importante contar con este tipo de cultura que permita concentrar una máxima optimización en el rendimiento.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Analizar el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de Tonsupa.

## **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico del clima laboral de acuerdo con la composición estructural organizacional del GAD parroquial de Tonsupa.
- Conocer las situaciones que reflejan en el ambiente físico y social que influyen en el clima laboral en la institución.
- Verificar el comportamiento y las relaciones personales que inciden en el rendimiento de los servidores públicos del GAD de la parroquia de Tonsupa.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1 fundamentación Teórico - Conceptual

#### 1.1 Bases teóricas

Ante los nuevos requerimientos que deben tener las instituciones públicas como es el caso de los Gobiernos Descentralizados, es buscar de manera permanente mejorar la calidad de la institución como una de las principales razones para generar las condiciones que permitan el desarrollo sustentable de la institución, esto implica entonces realizar esfuerzos de manera coordinada en la dirección administrativa, en este sentido, el buscar estrategias que permitan mejorar el clima laboral será mediante una permanente evaluación del talento humano.

Es pertinente señalar que el fortalecimiento que debe tener los funcionarios en el ambiente público es un elemento coadyuvante a las nuevas exigencias modernas las cuales deben ya ir alcanzando las instituciones, en donde también deben ya ser parte integradora de nuevos procesos para alcanzar altas competencias, buscando siempre mejores resultados y con ello optimizar los rendimientos de los empleados, con el fin de promover las mejores prácticas laborales.

En este marco, la fundamentación primordial para el buen ejercicio de las funciones que le corresponden a las instituciones en su ámbito general se instituye en la creación de un adecuado clima laboral que permita el crecimiento y fortalecimiento institucional, por lo que es innegable manifestar que deben existir las mejores relaciones entre la administración general con el resto de departamentos.

Es así como en los últimos años sea verificado la necesidad de adecuar cambios al interior de las instituciones públicas, debido a la evolución tecnológica, la información, la comunicación y

la especialización de los conocimientos, así como la disposición hacia el desarrollo del talento humano, debido a las altas exigencias de las comunidades y de los avanzados niveles de competitividad laboral.

### **1.1.1 El Talento Humano**

La administración del talento humano en la actualidad ha establecido una cultura creadora en donde el talento humano se va constituyendo a través de la competitiva hacia el servicio institucional los cuales se encaminen al logro de los objetivos tanto personales como institucionales, de modo que, el rol que ha adoptado la dirección de talento humano depende mucho de la preparación, debido a que con una eficiente gestión del conocimiento los empleados pueden ser verdaderos agentes de cambio los cuales conlleven al éxito organizacional, más sin embargo, actualmente algunas instituciones públicas no adoptan estos nuevos conceptos que permitan fortalecer los cambios en el clima laboral, generando con ello el incumplimiento de las metas institucionales.

Alarcón (2016), según información tomada de Chiavenato manifiesta:

Las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas recursos humanos, la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque sobre la administración del talento humano en la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia. Conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones para alcanzar el éxito intelectual. (p. 67).

En la actualidad, se puede evidenciar que existen innumerables instituciones de carácter público que no se acogen a estos nuevos cambios en la administración, creando con ello grandes limitaciones no solo en el clima laboral, sino además en la motivación, satisfacción y rendimiento laboral, dificultado con ello la productividad, crecimiento, credibilidad y la sostenibilidad administrativa.

De manera que, la administración de talento humano debe poseer estrategias y procedimientos para gestionar de manera adecuada a los empleados a fin de que estos logren desarrollar todo su

potencial, para que la institución alcance el máximo beneficio posible, favoreciendo siempre la eficacia, eficiencia, el control y la igualdad de oportunidades para todos sus empleados, garantizado de manera permanente que existan colaboradores integrados al trabajo y mejorando permanentemente la sostenibilidad de la institución.

Mora (2012) afirma que:

La administración del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de la excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer. (p.12)

Con ello es preciso manifestar que, el activo más importante dentro de una institución se convierte el talento humano, siendo este un elemento importante que debe ir cumpliendo procesos de manera constante que conlleven al cumplimiento de metas y objetivos por medio de la elaboración de normas, reglas, procedimientos, planes, programas y procedimientos los cuales constituyen una labor importante ya que permite desarrollar la producción e incrementa el rendimiento de la institución.

Salsavilca (2017), según información tomada de Dessler & Varela sostienen que:

Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para mejorar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la institución. (p.5)

Por lo tanto, el talento humano es un elemento clave en una institución, debe estar vinculado al rendimiento institucional y al crecimiento personal y profesional, aprovechando sus conocimientos capacidades y habilidades, manteniendo de manera permanente un equilibrio dinámico en su entorno basándose en los procesos de contratación de personal, entrenarlos, compensarlos y desarrollando políticas relacionadas a las buenas prácticas laborales.

Mora (2015), manifiesta que la administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos metodológicos en cuanto al talento humano como es el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones, la capacitación y a evolución del desempeño. (p.10).

De manera que las instituciones están compuestas por recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos. El talento humano es el eje medular dentro de la institución ya que apoyan al desarrollo y competitividad de la institución, este debe tener en cuenta cuales su misión, visión, valores de la institución, con el fin de dar orientación clara a sus actividades laborales en cada puesto de trabajo, con el fin de mejorar sus competencias y ser cada vez más productivos y competitivos en la atención de sus servicios a la comunidad y a la vez debe buscar y alcanzar la optimización en el rendimiento de los empleados.

### **1.1.2 El clima organizacional institucional**

Es importante reconocer el rol que cumple el talento humano dentro de las instituciones y aún más aún importante es que cada uno de sus empleados formen una cadena ordenada para que exista un adecuado funcionamiento organización en la institución, para formar esto es indispensable contar con la motivación que las instituciones pueden ofrecer a sus empleados y es aquí exactamente donde se encuentra el clima organizacional, esta es una tendencia que busca ofrecerle el lugar que se merece el empleado o servidor público, el cual cada día entrega su aporte profesional para el mejoramiento institucional.

En este sentido, el clima organizacional en las instituciones se debe evaluar de manera diferente teniendo en cuenta la percepción que se tiene sobre el ambiente laboral, el equipamiento técnico y tecnológico, el espacio geográfico, las condiciones físicas y los conocimientos, dado que cada institución se manifiesta o compone de diferente manera, existiendo instituciones públicas pequeñas, medianas y grandes, presentando de esta perspectiva un enfoque cognitivo donde se debe buscar la percepción individual del empleado sobre el ambiente de trabajo, desde su forma de pensar de origen al resultado, a la optimización y mejoramiento en el rendimiento laboral.

Esto no solo depende de los empleados de la institución, sino también de las autoridades, las cuales deben presentar un ambiente afectivo en todos y cada uno de los departamentos, de forma

que se convierte en un asunto de importancia y quieran convertirse en una institución competitiva y que busquen alcanzar un mejor rendimiento, así como incrementar la asistencia a los usuarios.

Para Brunet (2011) “el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en el área de psicología organizacional. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas del pensamiento: La escuela de Gestalt y la Escuela Funcionalista.

Brunet (2011), manifiesta que:

Según la escuela de Gestalt las personas entienden el universo en el que se encuentran fundados en razones propias, de manera que estos pueden comportarse debido a cómo lo ven el universo. Tal es así que la conducta de un servidor se encuentra determinado por las sensaciones que tiene sobre el lugar donde labora, así como el hábitat laboral. Mientras que la Escuela Funcionalista concibe la forma de pensar y su forma de comportarse de la persona dependiendo del lugar donde radica, y que las discrepancias personales determinan un rol decisor del trabajador en su lugar.

Garcia, (2012) afirma que:

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones o empresas competitivas que buscan lograr una mayor productividad o mejor en el servicio ofrecido, por medios de estrategias internas, Al realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que pueden estar impactando de manera directa e importante al ámbito organizacional o laboral.

### **1.1.3 Características del clima organizacional**

Tomando como referencia la importancia del clima organizacional en las instituciones y como puede influir en los empleados en el comportamiento laboral para el mejoramiento y rendimiento laboral en la institución, permite establecer que es necesario resaltar que el clima organizacional tiene algunas características que le permiten poder mejorar el ambiente laboral de sus empleados en la institución.

Es indudable evidenciar dentro del ambiente institucional, que el cambio de las personas puede deberse a diferentes manifestaciones o razones entre ellas se pueden citar las siguientes:

En las fechas de cancelación o de pago, fin de mes ya que se tiene que entregar informes, bonificaciones, entre otros.

Una institución debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para alcanzar los objetivos de la institución, en muchos casos se evidencia que los empleados de una institución pública se desarrollan en un ambiente hostil. El ambiente laboral que existe dentro de una institución mucha de las veces es determinada por el tipo de liderazgo.

Martinez, (2012) manifiesta que el clima laboral posee algunas características, las cuales son:

- ✓ El clima laboral es un concepto molecular y sintético como la personalidad,
- ✓ Es una configuración particular de variables situacionales.
- ✓ Sus elementos constitutivos pueden varias, aunque el clima laboral puede seguir siendo el mismo.
- ✓ El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar de una intervención particular.
- ✓ Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre actitudes y expectativas que son determinantes directos de comportamiento.

Heras (2015) citando a Rodríguez (2001) sobre las características del clima organizacional, manifiesta:

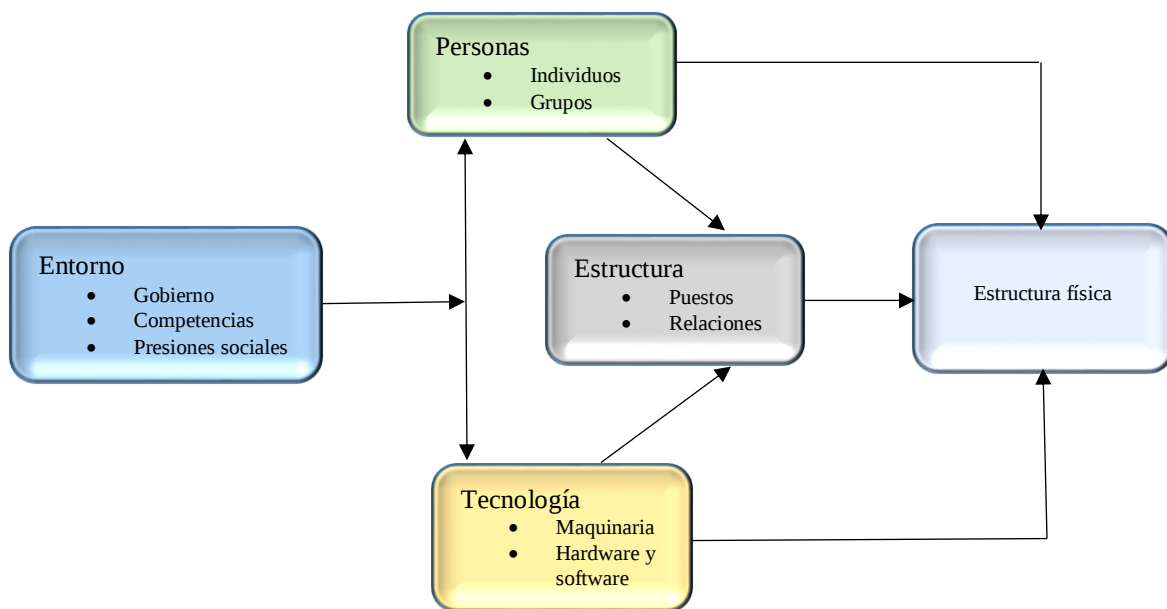
- ✓ Es una referencia con la situación del lugar de trabajo.
- ✓ Busca la permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- ✓ Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de la organización.
- ✓ Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros.
- ✓ Es afectado por diferentes variables estructurales como son: estilos de dirección, políticas, sistemas de contratación, entre otras, y

- ✓ Para que se dé un cambio en el clima organizacional es necesario cambiar más de una variable

Si se revisa de forma analítica el clima organizacional expuesta por autores citados, bien podría decirse que este puede ser comparado como un iceberg. En donde las principales razones deben ser expuestas, ya que existen otros que no pueden ser observados fácilmente y que generan problemas, y a los que hay necesariamente que tratarlos para darle solución y buscar mejorar la productividad y rendimiento laboral del empleado.

#### 1.1.4 Fuerzas que influyen en el clima organizacional

Además de analizar las variables y características que tiene el clima organizacional, es necesario conocer que el clima organizacional cuenta con fuerzas que influyen de manera directa en el comportamiento organizacional, como lo manifiesta Newstron (2011) en el comportamiento humano expresado en la siguiente figura.



*Figura 1* Fuerzas que influyen en el clima organizacional  
Fuente: (NEWSTRON, 2011) Comportamiento Humano en el trabajo

Estas fuerzas son determinantes para que exista un eficiente clima organizacional en la institución, si unas de estas fallan de manera individual, se producirá un efecto en escalada en

la institución, debido a que las instituciones funcionan por procesos, objetivos o metas, el cumplimiento organizacional se verá afectado y comprometido en su rendimiento laboral, afectando de manera general la imagen organizacional e individual de los empleados de la institución.

## **1.2 El clima laboral en las instituciones públicas**

Jimenez (2016) citando a López manifiesta que:

No se tiene un concepto específico sobre clima laboral de las organizaciones, pero más o menos hace 60 años en el estudio realizado por Lewin en su obra *Field Theory In Social Science*, manifestó la relevancia del clima al señalar que el comportamiento humano está influido por el campo psicológico o en ambiente en el que se desenvuelve la persona, por lo que el clima es relevante para entender otros aspectos de la institución. (p.27)

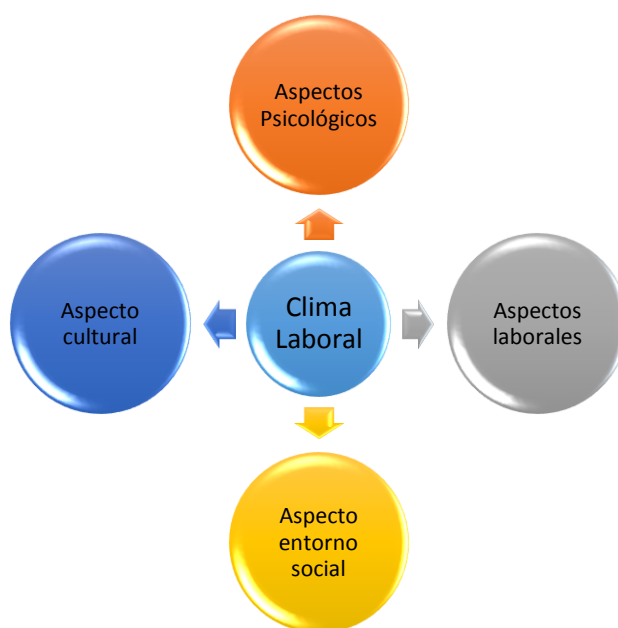
Se hace necesario reconocer en primera instancia que el desarrollo institucional es de transcendental relevancia en una institución, permitiendo firmeza y generando mayor productividad, mejores rendimientos y un óptimo resultado, creando con ello mejores beneficios individuales, colectivos e institucionales. Además, un factor importante es que debe existir una gran coherencia y buena unión en la información, esto jugará un rol determinante en las relaciones personales en los empleados e institución.

En este marco lo que se debe buscar dentro de la institución es tratar de satisfacer sus necesidades ya que es necesario comprender que el ser humano es diferente y generalmente tienen diferentes objetivos y más aún en una institución, por esta razón las diferencias individuales son marcadas en los departamentos existentes, por lo que se busca con el clima laboral es alcanzar el bien común tanto de los empleados como de la institución.

Por ende, conociendo el entorno, se puede determinar de manera priori la razón de ciertos comportamientos de las personas, y esto para cualquier usuario que haga uso de los servicios que brinda el empleado en una institución se vuelve interesante debido que por medio del sentido puede comprender la competitividad, eficiencia, productividad o la falta de ello.

Además de lo expuesto, es preciso manifestar que existen varios conceptos sobre clima laboral, pero es sin duda alguna que la mayoría de los autores sobre este tratado coinciden en dos aspectos puntuales, el primero el ambiente físico de la institución y segundo la motivación, siendo el segundo el más importante en el aspecto intangible, debido a que este tipo de acción le hace mejorar el rendimiento profesional y laboral del empleado, lo expuesto manifiesta a contar con un entorno institucional en donde los empleados descubren nuevas aptitudes laborales los cuales influyen en su cometimiento individual y colectivo.

Visto así, el clima laboral se vuelve en un fundamento importante para las instituciones, debido a se convierte en el entorno en el que trabajan los empleados de una institución y está compuesto por una serie de aspectos perceptibles los cuales se presentan en el siguiente gráfico:



*Figura 2 Aspectos perceptibles del clima laboral*

Fuente: Miranda, (2016) citando a Dubrin Fundamentos del Comportamiento institucional

De la información extraída, se manifiesta que es necesario determinar que el clima laboral es un factor determinante para el desarrollo institucional, de ahí que se deben conjugar estos cuatro aspectos para un mejor funcionamiento laboral.

### 1.2.1 La motivación en el clima laboral

Bordo (2016), afirma que:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estables en una organización que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros, y, por lo tanto, al desempeño de la organización. (p. 34)

Del concepto expuesto, se puede deducir que la motivación del talento humano en una organización es fundamental para su buen desempeño y rendimiento laboral, ya que el clima laboral está basado directamente en el manejo del personal, así como el análisis del comportamiento de los empleados para alcanzar una alta productividad y adecuada interrelación entre los empleados.

De igual manera y para efecto de la investigación es importante reconocer lo que establece Chaparro (2016), respecto a la motivación laboral afirmando que:

La motivación se muestra por medio de las preferencias, persistencia y vigor de la conducta motivada... es decir los procesos motivacionales, cualquiera que sea su naturaleza, se manifiestan de tres maneras en la conducta de las personas. Por esta razón se arguye que la motivación para el trabajo se pone en evidencia por medio de la eficiencia, la efectividad y la productividad de las personas (p. 27-39)

La motivación como acción es muy nombrada pero poco utilizada en las instituciones, por lo tanto, bajo esta razón es difícil encontrar una definición clara y precisa, pero un acercamiento a una definición sobre la motivación esta sería vista como un estado emocional positivo, producido por la persona frente a la acción de tomar una emoción que satisfaga necesidades que pueda concebir como una acción positiva ante el mejoramiento y rendimiento laboral.

Por lo tanto, la motivación en el clima laboral desempeña un rol importante en la gestión del talento humano, para que un empleado realice una tarea con eficiencia necesita por lo menos de tres requisitos, los cuales son: que el empleado pueda hacerlo, para ello necesita los medios; que tenga los conocimientos para hacerlo, es decir que tenga actitudes y habilidades, y que quiera hacerlo aquí se expresa la motivación.

Con lo expuesto, este estado emocional que tiene el empleado se resume a razón de un estímulo partiendo de una necesidad la cual busca satisfacer diversas formas o maneras para conseguir el resultado esperado, obteniendo de esta manera que la satisfacción sea de manera personal, profesional o laboral.

Por tanto, la motivación debe ser un factor importante dentro de la actividad laboral del empleado dentro de la institución pública, en vista de que su acción puede mejorar significativamente la mejora en la productividad laboral, elevar el rendimiento institucional y optimizar el tiempo de los empleados en su puesto laboral, de manera que se debe establecer de manera clara y precisa este aspecto en las instituciones públicas, reconociendo a importancia que tiene este intangible para el desarrollo y crecimiento tanto personal, colectivo, profesional e institucional.

Aparte de que la motivación es la acción más relevante para el desarrollo del trabajo, es importante mencionar que es necesario realizar mediciones que permitan ir estableciendo el camino correcto hacia la consecución del éxito laboral, esta medición da a conocer de manera propia la razón que trabajadores tienen sobre los contextos individuales de la institución, esta medida puede contribuir con aportes muy demostrativos para ir ubicando las razones de problemas concretos con los que una institución puede contar, por lo que la medición determina información importante para reducir los conflictos y problemas laborales e institucionales.

Valderrama (2010), manifiesta que; “la motivación es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, objetivo, recompensa o esfuerzo” (p.75); esto determina que debe darse condicionamientos propios para poder alcanzar la eficiencia y productividad laboral en la institución.

### **1.2.2 Factores que inciden en el clima laboral**

Se ha trabajado en el análisis sobre el clima laboral manifestando la importancia que reviste para el desarrollo y crecimiento institucional, además se ha establecido la relación directa que se da

entre el clima laboral y la motivación, como base para el crecimiento personal, colectivo e institucional, así como para optimizar el rendimiento aboral en los empleados y contar con una imagen de credibilidad institucional a la comunidad.

Para Pruna, (2017), tomando lo de Lemus, manifiesta que existen los siguientes factores:

- ✓ Factores de liderazgo y prácticas de dirección.
- ✓ Factores relacionados con el sistema formal y a estructura organizacional
- ✓ Y la estructura organizacional relacionado con dependencias, promociones y remuneraciones

Estos factores vistos así lo que promueven es un determinado clima organizacional que repercute de manera directa hacia las motivaciones de los empleados dentro de una organización, así como su respectivo comportamiento, por lo tanto, este comportamiento debe tener naturalmente una gran variedad de efectos que pueden estar direccionados hacia la productividad, satisfacción y adaptación del talento humano hacia la organización.

Es decir, que el mejor camino para cambiar la conducta del ambiente laboral en las instituciones públicas de manera general parte en aplicar un eficiente modelo en el clima laboral, ya que este puede ser el mejor camino para el cambio organizativo institucional, brindándole altos estamentos a la organización brindándole una importante influencia sobre el clima organizativo.

Una vez establecido la importancia que reviste el clima laboral en las instituciones de orden público, y el aporte que han dado varios autores respecto a la temática abordada, bien puede citarse las dimensiones de cada autor, como lo menciona Jiménez (2016), recogiendo lo escrito dice que es el clima laboral está directamente influido por el campo psicológico.

Al respecto Never (2015), establece algunas dimensiones respecto a la cima laboral y manifiesta las siguientes: el ambiente físico, la composición estructural organizacional, el ambiente social, las relaciones personales y el comportamiento personal.

Habiendo revisado las teorías conceptuales de varios autores respecto al clima laboral y su importancia que reviste esta para el desempeño institucional, tora del trabajo de investigación me posiciono con la teoría del autor Hernández (2014), en vista de que es más claro en su exposición sobre cómo estas dimensiones pueden influir de manera directa o indirecta en un buen desempeño laboral y pueden ser la clave para el rendimiento aboral en una institución.

### **1.2.3 Dimensiones del clima laboral**

Bravo (2018), manifiesta que existen algunas variables que pueden definir el concepto de clima organizacional, estas son:

- El ambiente físico
- La composición estructural organizacional
- El ambiente social
- Las relaciones personales
- El comportamiento personal

Estas variables son determinantes para la existencia un buen clima organizacional institucional y permitan el aprovechamiento eficaz del empleado, buscando minimizar los tiempos y los recursos existentes en la institución para beneficio de los usuarios.

Con lo expuesto, es además necesario mencionar que el clima organizacional posee algunas características las cuales son necesarias conocerlas para efectuar de forma correcta un análisis. El clima organizacional se caracteriza porque es permanente, los comportamientos de los empleados pueden ser modificados, ejerce autoridad en el encargo de los empleados, los trabajadores pueden modificar el clima laboral institucional, la composición organizacional estructural y los empleados pueden estar insatisfechos.

Es decir que el clima organizacional es una herramienta muy útil la cual permite evaluar y medir los comportamientos del talento dentro de la institución, razón por la cual esta es una de las herramientas prácticas para poder mejorar las hábiles laborales.

Gaona (2016), determina que existen nueve dimensiones que forman parte del clima laboral existente en una empresa, las cuales están vinculadas con propiedades específicas, y estas son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. (p.8)

Lo importante de esta teoría expuesta por los autores es que permite tener con un estudio de un cuestionario, una visión mucho más ligera y bastante real de las percepciones y sentimientos de los empleados asociados a determinadas estructuras o condiciones de una institución

Ahora bien, existe otra teoría que bien vale exponerla y es el del autor Williams (2013) el cuales propone o establece nueve dimensiones que debe tener la cultura laboral, y hace referencia a; Autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento justicia e innovación.

Cabe destacar que la estructura de esta dimensión sobre la que se conforma la estructura laboral se encuentra formado por dos niveles de paralización los cuales son el individual el cual viene a ser el psicológico y el agregado el cual está conformado por los departamentos, tecnología, equipos, la propia organización entre otras. Por lo tanto, el clima laboral puede ser tomado como un indicador de la misma cultura y la cultura laboral se convierte en el contexto en el cual se desarrollan las interacciones en las cuales se va construyendo el propio clima laboral institucional.

Para Olaz, (2010) de manera más intuitiva, el clima laboral tiene que ver la sensación general compartida por los miembros de una comunidad laboral, también denominada con otros términos como el ambiente, atmosfera o el aire que se respira en el seno de una organización o entidad y cuya teoría mide la percepción del clima laboral en 8 dimensiones (p.282)

#### **Tabla 1**

##### *Dimensiones del Clima Laboral*

| <b>Forechar y Gilmar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Frienlander y Marquiles</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>Gavin</b>                                                                                                                                                                                                                | <b>Lawler et al</b>                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tamaño de la organización</li> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ Complejidad de la organización</li> <li>✓ Estilo de liderazgo</li> <li>✓ Orientación de fines</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empeño</li> <li>✓ Obstáculos o trabas</li> <li>✓ Intimidad</li> <li>✓ Espíritu de trabajo</li> <li>✓ Actitud</li> <li>✓ Acento a la producción</li> <li>✓ Confianza</li> <li>✓ Consideración</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ Obstáculos</li> <li>✓ Recompensa</li> <li>✓ Espíritu de trabajo</li> <li>✓ Confianza y consideración</li> <li>✓ Riesgos y desafíos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia eficacia</li> <li>✓ Responsabilidad Nivel práctico</li> <li>✓ Riesgo</li> <li>✓ Impulsividad</li> </ul> |
| <b>Likert</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Litwin y Stringer</b>                                                                                                                                                                                                                         | <b>Meyer</b>                                                                                                                                                                                                                | <b>Payne</b>                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Método de mando</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Influencia e interacción</li> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Fijación de objetivos</li> <li>✓ Procesos de control</li> <li>✓ Objetivos y resultados de perfeccionamiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Recompensa</li> <li>✓ Riesgo</li> <li>✓ Apoyo</li> <li>✓ Normas</li> <li>✓ Conflicto</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conformidad</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Normas Recompensa Claridad organizacional</li> <li>✓ Espíritu de trabajo</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tipo de organización</li> <li>✓ Control</li> </ul>                                                                  |
| <b>Pritchard y Karasirk</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Schneider y Bartlett</b>                                                                                                                                                                                                                      | <b>Steers</b>                                                                                                                                                                                                               | <b>Halpin y Crofts</b>                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autonomía</li> <li>✓ Conflicto de cooperación</li> <li>✓ Relaciones sociales</li> </ul>                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyo de la dirección</li> <li>✓ Interés</li> <li>✓ Conflictos</li> </ul>                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ Refuerzo</li> <li>✓ Centralización del poder</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cohesión</li> <li>✓ Grado docente</li> <li>✓ Moral de grupo</li> </ul>                                              |

**Fuente: Olaz (2010) Propuesta de un modelo de medición multivariable del clima laboral en organizaciones complejas (p.283)**

Como se puede observar en la tabla expuesta, en la razón en que un instrumento contenga muchas interrogantes o particularidades relativas a las dimensiones procedentes, mayor será su intención para poder delimitar de la forma más general posible el clima organizacional tal y como viven o trabajan sus miembros en las organizaciones. Con esto se puede destacar algo muy importante es que estas dimensiones permiten trazar lo más exactamente posible la imagen del clima laboral en una organización Humanística.

### 1.3 Antecedentes

Para dar respuestas a esta investigación realizada en el GAD parroquial de Tonsupa, fue necesario establecer indagar algunos estudios similares sobre el Clima Laboral. Se pudo conocer que existe información referente a la problemática, tanto a nivel internacional, nacional y local, en esta revisión se pudo identificar algunos trabajos que bien pueden estar relacionados con el tema de investigación y su problemática, pero presentan un enfoque diferente.

En Guatemala, Menéndez (2014), realizó un estudio que asumió como objetivo determinar cómo es clima organizacional en la Municipalidad de el Progreso de Jutiapa. La metodología utilizada mediante un enfoque de tipo descriptivo, el procedimiento de muestreo tuvo características probabilístico, con ello se pretende confirmar que la muestra representa de manera real la población para medir el clima organizacional, para el desarrollo del estudio se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas, teniendo como resultado que el espacio físico, el nivel académico, que la práctica administrativa, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo inciden de manera directa en el clima organizacional. Se concluye que el clima organizacional se ve afectado de manera directa con los espacios físicos de la institución, así como la falta de mobiliarios acorde a sus funciones.

En México, Williams (2013), realizó un estudio que obtuvo como objetivo conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral de una dependencia municipal. La metodología utilizada tuvo un enfoque trasversal – descriptivo ex pos-facto, el procedimiento del muestreo adquirido mediante características aleatorio simple, con lo que pretende asegurar que la representa de manera adecuada la población, para establecer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral de la dependencia municipal, para realizar el diagnóstico se utilizó un cuestionario aplicando las variables clima organizacional y percepción del talento humano. Los resultados muestran que las áreas evaluadas tienen un grado regular de insatisfacción dentro de la institución Se concluyen que la motivación se ve seriamente afectada reflejando un personal desinteresado en el servicio, además manifiesta que existe una relación directa entre el clima organizacional y la percepción

del talento humano, generando con ello una conexión directa en la buena o mala acción de los servidores en la dependencia pública.

En Colombia, Vargas (2010), realizó un estudio para identificar el clima laboral en la administración Municipal de Santa Rosa de Cabal. La metodología utilizada fue el enfoque de tipo cuantitativo y de nivel descriptivo, no experimental, transversal. El procedimiento del muestreo existió mediante características aleatorio simple estratificado, con lo que pretende es asegurar que la muestra represente la totalidad de la población para medir el clima laboral, para realizar el estudio se aplicó un cuestionario de preguntas abiertas, teniendo como resultado que el clima laboral existente en la administración municipal es moderadamente bueno, por lo que se busca es alcanzar la eficiencia en el clima laboral, Se concluye que los servidores deben tener capacitaciones en temas de relaciones laborales, liderazgo, comunicación, iniciativa, riesgo laboral, desempeño laboral en equipos de trabajo, así como el mejoramiento de talento humano.

En Perú, Pastor (2017), realizó un estudio con el objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos. La metodología utilizada tuvo un enfoque de tipo prospectivo, transversal y correlacional, el procedimiento de muestreo poseyó características probabilístico y aleatorio simple estratificado, con ello se pretende asegurar que la muestra represente de manera adecuada la población para medir el clima organizacional y el desempeño laboral, para el estudio utilizó un cuestionario de preguntas. Los resultados reflejan que existe una relación directa en los trabajadores administrativos, así como también existe una estrecha relación entre la realización personal, involucramiento laboral, mediante las variables del clima organizacional que se relacionan, la cual pueden mejorar el desempeño laboral, Se concluye que existe una relación directa y estrecha entre el clima organizacional, desempeño laboral, realización personal y supervisión en los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles.

En Perú, Vásquez (2016), realizó un estudio que tuvo como objetivo diagnosticar la influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de la ciudad de Eten. La metodología utilizada es con un enfoque de tipo cuantitativo,

propositivo y transversal, el procedimiento de muestreo es de características no probabilístico por conveniencia, donde no fue necesario algún tipo de criterio específico para la selección de los participantes, para la investigación se utilizó un cuestionario de preguntas, teniendo como resultado que existe una relación directa entre el clima laboral y la productividad en los trabajadores administrativos, y en donde se puede determinar que el clima laboral si influye de manera positiva y directa sobre la productividad de los servidores públicos de la Municipalidad de Eten Se concluye que los trabajadores del Municipio tienen un clima laboral favorable, sin embargo adolecen de algunas deficiencias respecto a las recompensas, agradecimientos y apoyo de sus superiores.

Por otro lado, Gomez (2015) realizó un estudio con objetivo que determinar que el clima laboral influye en la calidad del servicio con el nivel de optimización del rendimiento en la empresa INDELMET S.R.L – Lima Perú, La metodología utilizada tuvo un enfoque de tipo cualitativo y descriptivo, el procedimiento muestral tuvo características de probabilístico no aleatorio, con el cual se pretende asegurar que la muestra represente a una gran parte de la población en estudio, y medir de esta manera como puede influir el clima laboral en la calidad del servicio y en la optimización de rendimiento en la empresa. Para realizar la investigación se aplicó un cuestionario teniendo como resultado que existe un vínculo directo entre las variables clima laboral y calidad del servicio, además concluye manifestando que la motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su ambiente laboral incertidumbre profesional, y que existe una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa, influye directamente en la calidad del servicio, ya que son los clientes internos y externos los que requieren un servicio de calidad.

En este mismo país, Quispe (2017), realizó un estudio que tiene como objetivo determinar el clima organizacional y el desarrollo institucional en la Educación Superior. La metodología utilizada tuvo un enfoque cuantitativo y el tipo de investigación es de tipo básica no experimental y transversal, el procedimiento de muestreo tuvo característica probabilística, con lo cual se pretende asegurar que la muestra represente a gran parte de la población con el fin de medir como afecta el clima organizacional en el desarrollo institucional en la educación para ello, fue necesario utilizar un cuestionario de preguntas. Los resultados evidencian un clima

laboral malo, afectando de manera directa a la Educación Superior, de igual manera cita que el desarrollo institucional es deficiente perjudicando directamente al clima laboral en la institución. Se concluye citando que las variables clima organizacional es determinante en el desarrollo institucional la cual va acompañado de otras variables como recursos humanos, comunicación apertura a los cambios tecnológicos, motivación y toma de decisiones.

En Ecuador Rodríguez (2015), se realizó un estudio de tesis mediante objetivo investigativo sobre clima laboral y la cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. La metodología que se utilizó para realizar la investigación fue de naturaleza mixta cuantitativa – cualitativa y la observación directa, el procedimiento de la muestra representa en forma detallada el universo, para medir el clima laboral y la cultura organizacional fue necesario la aplicación de la técnica de la observación y de la entrevista, Los resultados determinaron que las normas, procedimientos, reglamentos y otros no permiten tener una clara fluidez de las actividades laborales, llegando a la siguiente conclusión que es necesario fortalecer algunos aspectos como: la implementación de una gestión organizacional por procesos así como el diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas para los funcionarios.

En este mismo país Durán (2015) este estudio tiene como objetivo investigar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato. La metodología utilizada tuvo el enfoque cualitativo – cuantitativo, el nivel de investigación fue de carácter descriptiva el procedimiento de la muestra representa de forma detallada la población para poder medir el clima organizacional en la institución se hizo necesario la aplicación de la encuesta. Los resultados determinaron que el clima organización no es sólido provocando retraso en el flujo de información, así como empatía entre los colaboradores. Llegando a la conclusión de que el clima organizacional y el desempeño laboral están directamente relacionados entre sí.

En este mismo recorrido por este país, Íñiguez (2017), realizó un estudio con un objetivo para diagnosticar el clima laboral del personal administrativo encargado de los procesos habilitantes de apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. La metodología utilizada es enfocada de tipo descriptivo y de nivel no experimental, el

procedimiento del muestreo obtuvo características probabilístico y aleatorio, con lo cual se pretende que la muestra represente de manera adecuada la población para medir el clima laboral al personal administrativo, para el desarrollo del estudio se aplicó un cuestionario. El resultado del clima laboral depende de otras variables como liderazgo, equidad, orgullo, compañerismo, comunicación, integridad, justicia y adaptación de líderes. El autor concluye en su trabajo manifestando que la motivación alcanza un nivel bajo de satisfacción, liderazgo se encuentra medio alto de satisfacción, equidad nivel medio de satisfacción, compañerismo está en un nivel crítico en virtud a la escala de valores, concluyendo además que el clima laboral en el GAD del cantón Rumiñahui es muy bajo de acuerdo a la investigación realizada.

En Esmeraldas Díaz (2017), realizó un estudio que tiene como objetivo analizar el clima organizacional en la Agencia Centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT-EP. La metodología utilizada fue de nivel descriptivo, de tipo aplicada, el procedimiento del muestreo obtuvo características no probabilístico, la cual se pretende asegurar que la muestra represente de manera adecuada toda la población para medir el clima organizacional, para el estudio se utilizó la encuesta con preguntas cerradas. Los resultados reflejan que en la CNT-EP no se realiza reconocimientos al trabajo bien realizado por parte del talento humano, tampoco se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos, así como tampoco se toman las iniciativas y sugerencias de los empleados para mejorar su labor. El autor concluye diciendo en su trabajo que se debe fortalecer los factores positivos para aportar eficientemente el clima organizacional en la Agencia centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, así como tener de manera permanente un programa de capacitación interno para todos los empleados y trabajadores de la Agencia.

Como se puede observar, existen una extensa información sobre esta temática, volviéndose de trascendencia para el estudio y buscar propuestas, respuestas o alternativas de solución para mejorar el clima laboral en las instituciones públicas, y de esta manera garantizar el rendimiento de los empleados y alcanzar los objetivos institucionales.

## 1.4 Fundamentación legal

Para el desarrollo de la investigación y de acuerdo a la problemática planteada, fue necesario remitirse a las leyes ecuatorianas a las cuales según el estudio realizado fue necesario aplicarlas.

- **Constitución de la República del Ecuador, (2008), en su Registro Oficial 449.**

Referente a la Constitución de la República del Ecuador (2008), referente a la administración pública manifiesta:

Art. 229.- En lo referente al servidor público. Establece que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Art. 227.- en lo concerniente a la administración pública. Establece que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se basa en los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Ley Orgánica del Servidor Pública, (2015), en su referente establece.

Art.- 51.- En relación al Ministerio de Relaciones Laborales. Duración del descanso.- El descanso de que trata el artículo anterior lo gozarán a la vez todos los trabajadores, o por turnos si así lo exigiere la índole de las labores que realicen. Comprenderá un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas.

Art.- 54.- En concordancia con el artículo 1130 de su reglamento contempla cuatro subsistemas.

Decreto Ejecutivo N° 1197 reforma al Reglamento General de la LOSEP

Acuerdo Ministerial N°MDT-2017-0052 aprobación al Estatuto del Ministerio del Trabajo

Acuerdo Ministerial N° MDT.2018-0138, el Ministerio de Trabajo expide la Norma Técnica para la Medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional del Sector Público

En su sección octava del Trabajo y Seguridad Social menciona que:

Art. 33.- Indica que: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadores el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido y aceptado.

- **Código del Trabajo Ecuatoriano**

Referente al Código de Trabajo, (2012) respecto a las obligaciones del empleador y el trabajador dado en el siguiente artículo.

Art. 42.- Obligaciones del Empleador indica que: son obligaciones del empleador:

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, los términos del contrato y de acuerdo a las disposiciones legales del Código de Trabajo Ecuatoriano.
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
- Respetar las asociaciones de los trabajadores
- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Atender las reclamaciones de los trabajadores.
- Suministrar cada año, en forma completamente gratuita por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes preste sus servicios.
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de sus labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días y dar aviso de salida, de las modificaciones de sueldo y salarios, de los accidentes de trabajo

y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre Seguridad Social.

Art. 45.- Obligaciones de Trabajador indica que: Son obligaciones de trabajador las siguientes:

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Observar la buena conducta durante el trabajo
- Cumplir con las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades

La Constitución de la República del Ecuador, busca a través de la eficiencia del servidor público brindar servicios de alta calidad y de eficientes resultados por parte de los servidores públicos a la comunidad para generar avances en los procesos de desarrollo en las comunidades, y con ello posibilitar una mejor calidad de vida para los habitantes.

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Tipo de estudio**

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo ya que permitió determinar la realidad en su contexto natural tomando e interpretando la información de acuerdo con la opinión que tengan los participantes que intervienen en este estudio. Este tipo de investigación permite tener una forma estructurada de recopilar y analizar los datos obtenidos en la institución para luego ser procesados mediante el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener los resultados más claros y concretos.

El alcance fue descriptivo por cuanto permitió identificar y describir las características principales que tiene la institución en relación con las dimensiones y variables expuestas en la investigación, así como descubrir la problemática de la investigación temporal y espacial, a fin de saber si el clima laboral es factor clave para la optimización y rendimiento laboral de los empleados del GAD de la parroquia de Tonsupa.

La investigación fue de campo, porque se estuvo en contacto de manera directa con los involucrados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia de Tonsupa, quienes proporcionaron información de primera mano, con lo cual se pudo conocer algunos resultados importantes sobre el problema de la investigación. Fue de tipo no experimental porque su ejecución no implicó una manipulación deliberada de variables, más bien se tomó la información en su estado natural y en un solo momento y se limitó al análisis del clima laboral.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método deductivo ya que se partió de elementos generales como son las dimensiones del clima laboral, para llegar a hechos particulares como fueron el análisis de cada uno de los indicadores, dando con ello lugar a

conocer el problema que tiene la institución en relación al rendimiento que tienen los empleados en la institución.

Basado en lo anterior se describe la variable con sus dimensiones, e indicadores como se expresan en la siguiente tabla.

**Tabla 2**

*Operacionalización de Variables*

| VARIABLES            | DEFINICIÓN CONCEPTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                | DEFINICIÓN OPERACIONAL                                       | DIMENSIONES                                | INDICADORES                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CLIMA LABORAL</b> | Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Hernández, (2014) citando a Cabrera (1999). | Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de Tonsupa | Composición estructural organizacional     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la organización</li> <li>• Estructura formal</li> <li>• Estilo de Dirección</li> </ul>                                                        |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                              | Ambiente físico y social                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico</li> <li>• Ruido</li> <li>• Calor</li> <li>• Condiciones de ruido</li> <li>• Compañerismo</li> <li>• Conflicto entre personas</li> </ul> |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                              | Comportamiento y las relaciones personales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Stress</li> <li>• Aptitudes</li> </ul>                                   |

## 2.2 Población y muestra

La población estuvo constituida por personas pertenecientes al Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia de Tonsupa (GADT). Al ser la “población finita” con ocho empleados concibe un análisis como lo establece Morales, (2012) al conocer con exactitud sus datos, en este caso, al personal del GAD de la Parroquia de Tonsupa, Por lo que no amerita exponer a fórmula de la muestra.

**Tabla 3**

Tabla N. Característica de los encuestados

| N. | Cargos     | Genero | Edad | Nivel Académico | Años de experiencia |
|----|------------|--------|------|-----------------|---------------------|
| 1  | Presidente | H      | 40   | Bachiller       | 15 meses            |
| 2  | 1er vocal  | H      | 39   | Bachiller       | 15 meses            |
| 3  | 2do vocal  | H      | 47   | Bachiller       | 15 meses            |
| 4  | 3er vocal  | H      | 43   | Bachiller       | 15 meses            |
| 5  | 4to vocal  | H      | 24   | Bachiller       | 15 meses            |
| 6  | Tesorera   | F      | 36   | Tercer Nivel    | 15 meses            |
| 7  | Secretario | H      | 48   | Tercer Nivel    | 15 meses            |
| 8  | Conserje   | H      | 34   | Bachiller       | 15 meses            |

Fuente: Personal del GAD de la parroquia de Tonsupa 2020

## 2.3. Técnicas e instrumentos

### 2.3.1 Técnica

Para recopilar la información es necesario establecer un mecanismo para la obtención de la información, para ello se formuló la debida encuesta la cual fue dirigida a todo el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia de Tonsupa

### 2.3.2 Instrumento

Se utilizó como instrumento un cuestionario de medición del Clima Laboral aplicado por Castillo (2016) el cual está estructurado por seis componentes. En el primero composición estructural se planteó cinco preguntas, segundo la composición organización nueve preguntas, tercero en el ambiente físico seis preguntas, cuarto al ambiente social seis preguntas, quinto comportamiento personal seis preguntas y para el caso de las relaciones personales siete preguntas.

Todas las preguntas se establecieron dentro de la escala de Liker, es decir se formularon preguntas cerradas teniendo como metodología de respuesta una calificación de 1 a 5, siendo su representación: Totalmente de acuerdo una valoración de 5, De acuerdo 4, Neutro 3, En desacuerdo 2 y Totalmente en desacuerdo 1.

El procedimiento desde la aplicación de la encuesta al personal involucrado que labora en el GAD de la parroquia de Tonsupa fue el siguiente:

- ✓ Se realizó un primer acercamiento con el personal del GAD parroquial para hacerles conocer el motivo del estudio, reunión que se realizó el día lunes 13 de julio 2020.
- ✓ Se aplicó el debido cuestionario con un banco de preguntas de carácter cerradas para que sean respondidas por el talento humano del GAD, esto se lo realizó el jueves 23 de julio 2020.
- ✓ Se recopiló la información entre los días 5 y 6 de agosto 2020.
- ✓ Una vez recogida la información, se procedió a tabular y procesar la información, esto se lo realizó el jueves 13 y viernes 14 del mes de agosto 2020

Estos procedimientos fueron importantes por cuanto permitieron realizar el estudio de manera coordinada y de acuerdo con los requerimientos de la investigación, por tanto, se fueron cumpliendo de acuerdo al cronograma de trabajo establecido al inicio del proceso investigativo.

## **2.4 Análisis de datos**

Establecido el debido procedimiento para la recolección de la información a los ocho funcionarios que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia de Tonsupa, los datos fueron procesados mediante el programa MICROSOFT EXCEL, donde al ingresar los datos estos de manera automática expresan su representación gráfica, que para el caso de la investigación se utilizó como gráfico el pastel.

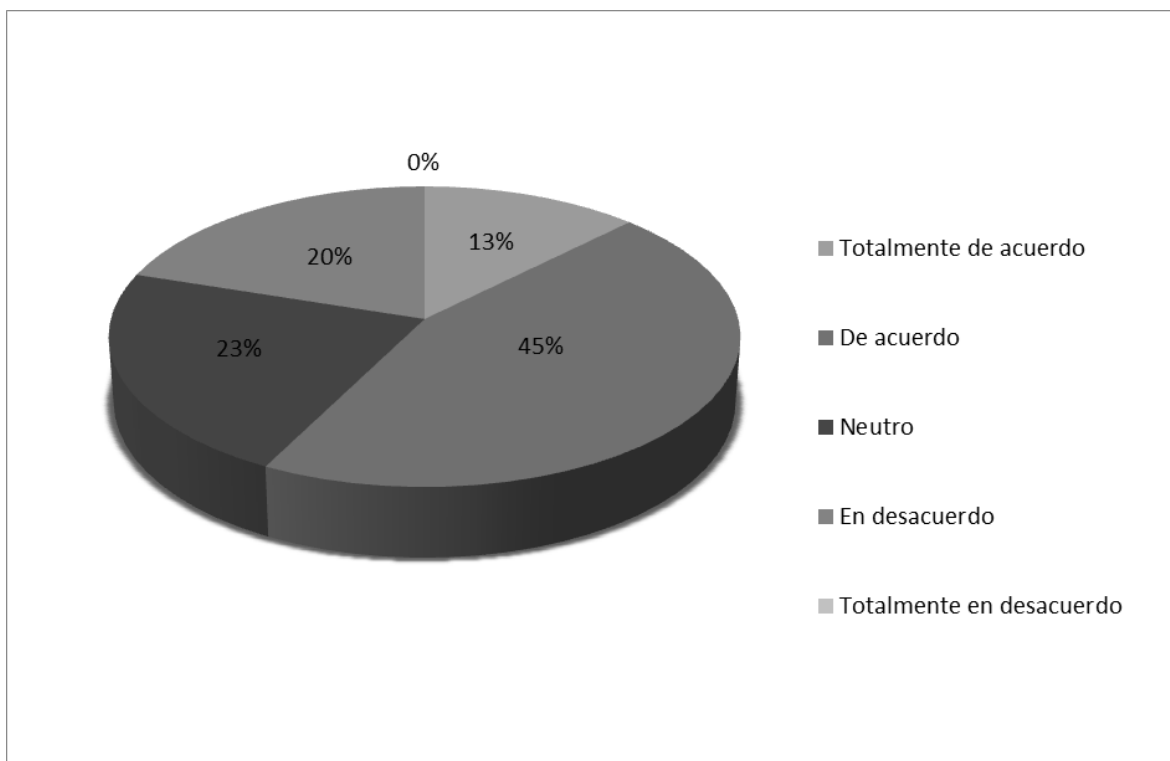
## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS**

En el estudio se realizó un relato detallado de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento. Se describen debido al cumplimiento de los objetivos específicos propuestos que hacen referencia a las tres dimensiones las cuales están relacionadas a la composición estructural organizacional, ambiente físico – social, comportamiento y relaciones personales con sus respectivos indicadores. Los resultados se presentan en figuras elaboradas en forma de pastel para tener una visualización clara y precisa sobre la información que se consultó al talento humano del GAD de la parroquia de Tonsupa.

#### **3.1. Estructural**

En la dimensión Composición estructural 4 personas identifican que está de acuerdo que guardan relación de los conocimientos de que conocen la estructura organizativa, de quien toma decisiones y que conocen de manera clara las políticas de la institución, contando con ello tener una relación favorable dentro de esta percepción. Como se expresa en la siguiente figura # 3

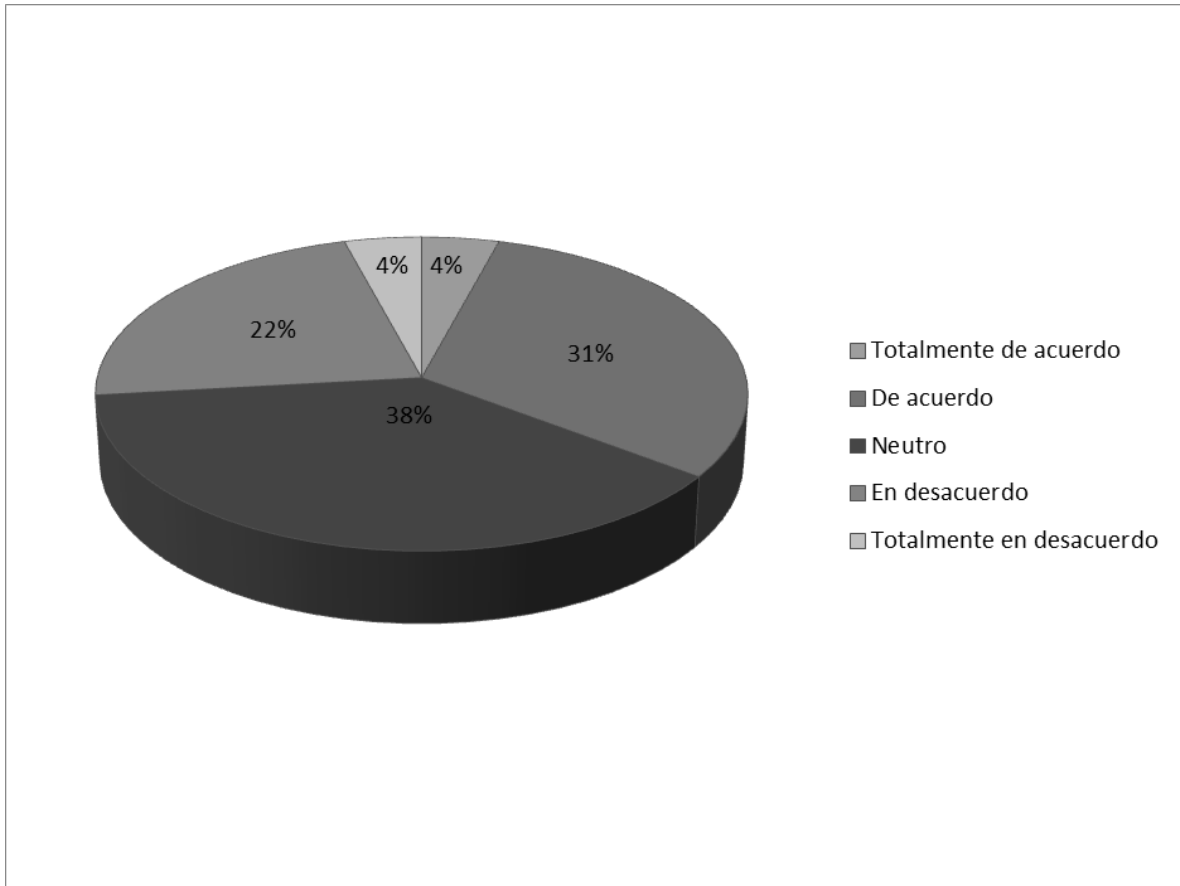


Fuente: Encuesta

Figura 3 Composición Estructural

### 3.2 Organizacional

En el ambiente Composición Organizacional 3 personas de la muestra manifiesta estar neutro sobre los conocimientos de este indicador, es decir muy poco se comunica sobre los objetivos de las actividades de la institución, la información es transmitida de manera poco correcta, de igual manera la comunicación a nivel interno en la institución no es la más adecuada, no se proporciona de manera clara la inducción para conocer las responsabilidades y políticas de la institución y no se planifican as necesidades del personal para realizar de manera eficiente su trabajo, por lo que es necesario modificar la conducta y comportamiento de trabajador en la institución. Como se pronuncia en la figura # 4

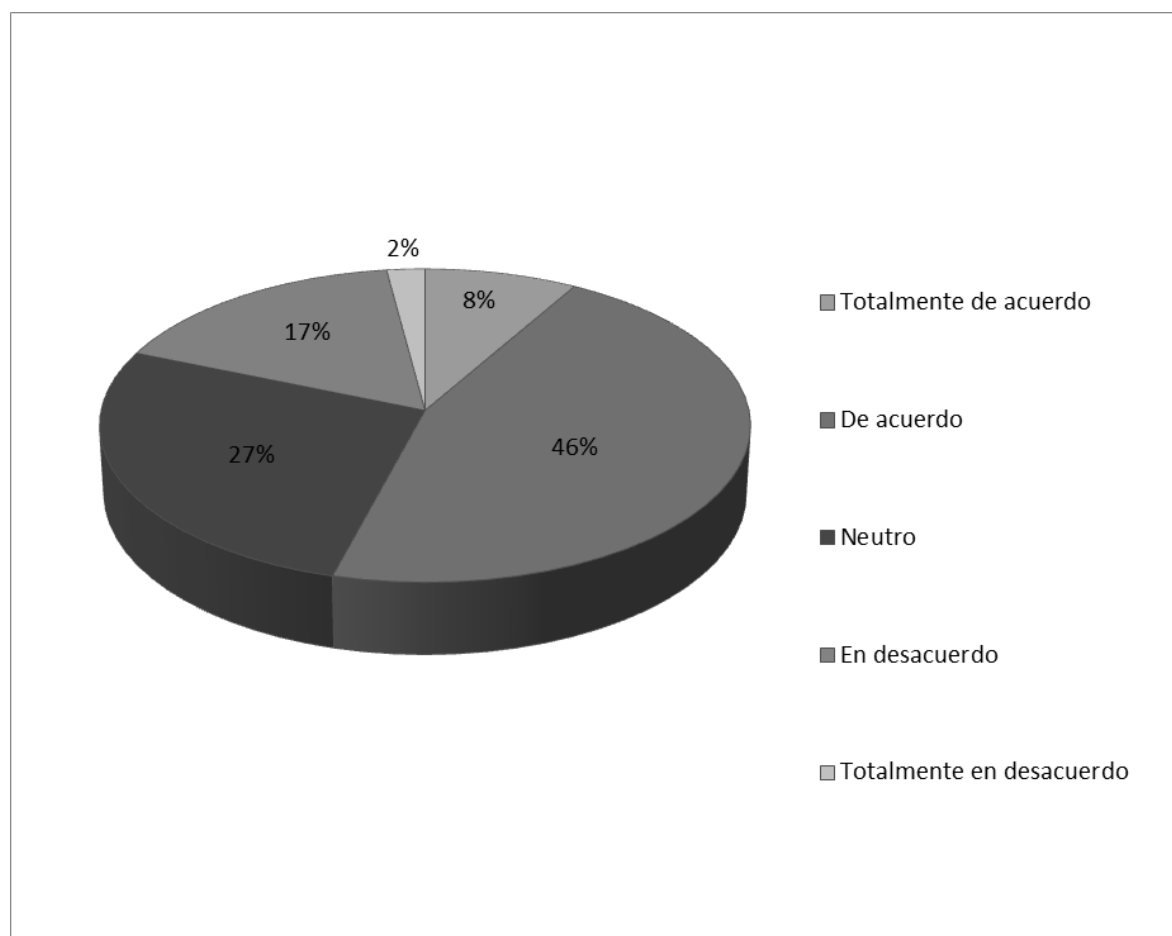


Fuente: Encuesta

Figura 4 Composición Organizacional

### 3.3 Ambiente Físico

En el Ambiente Físico 3 personas de la muestra tomada dice estar de acuerdo con este indicador, a pesar de que los ambientes de trabajo en cuanto en iluminación, espacio para laborar, comodidad para trabajar, ventilación, nivel de ruido, así como las instalaciones no son óptimas, este si permite desarrollar un ambiente laborar y no ser un obstáculo para el desarrollo institucional. Como se emite en la figura # 5

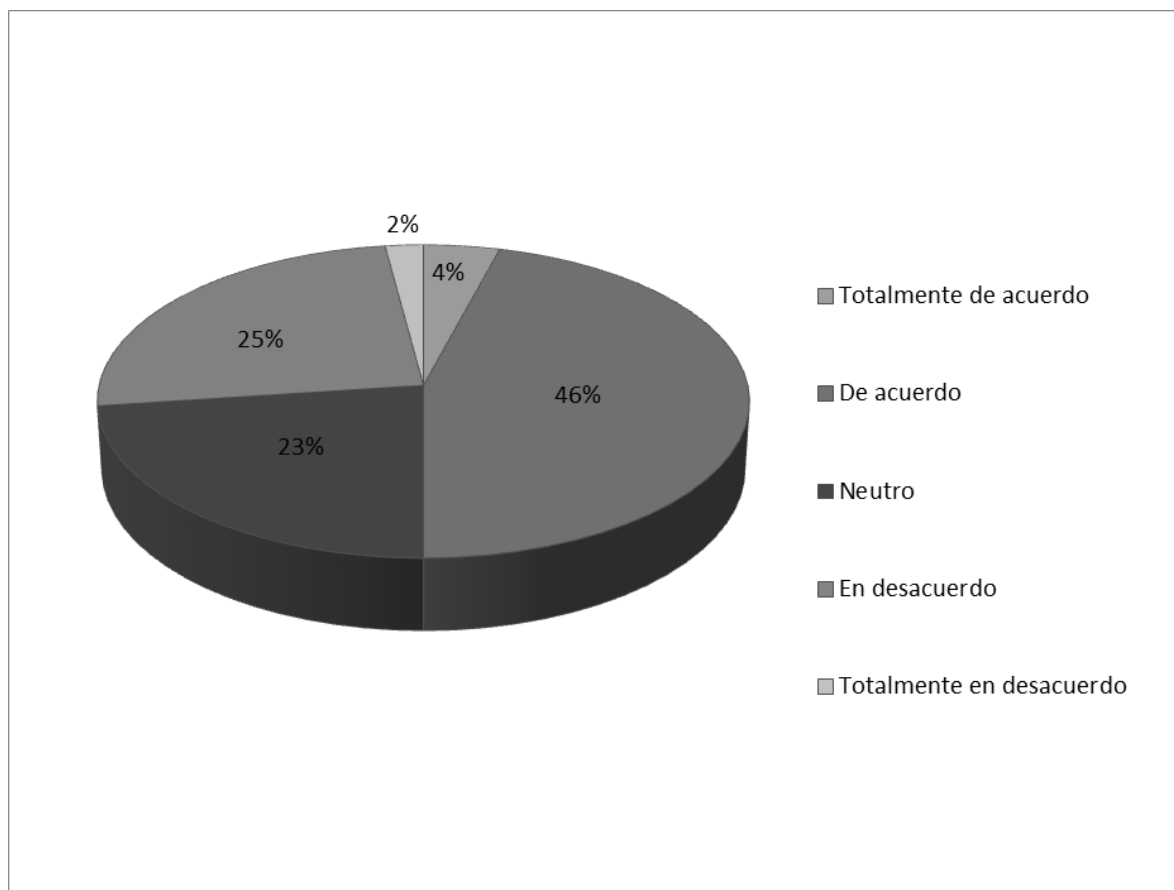


Fuente: Encuesta

Figura 5 Ambiente Físico

### 3.4 Social

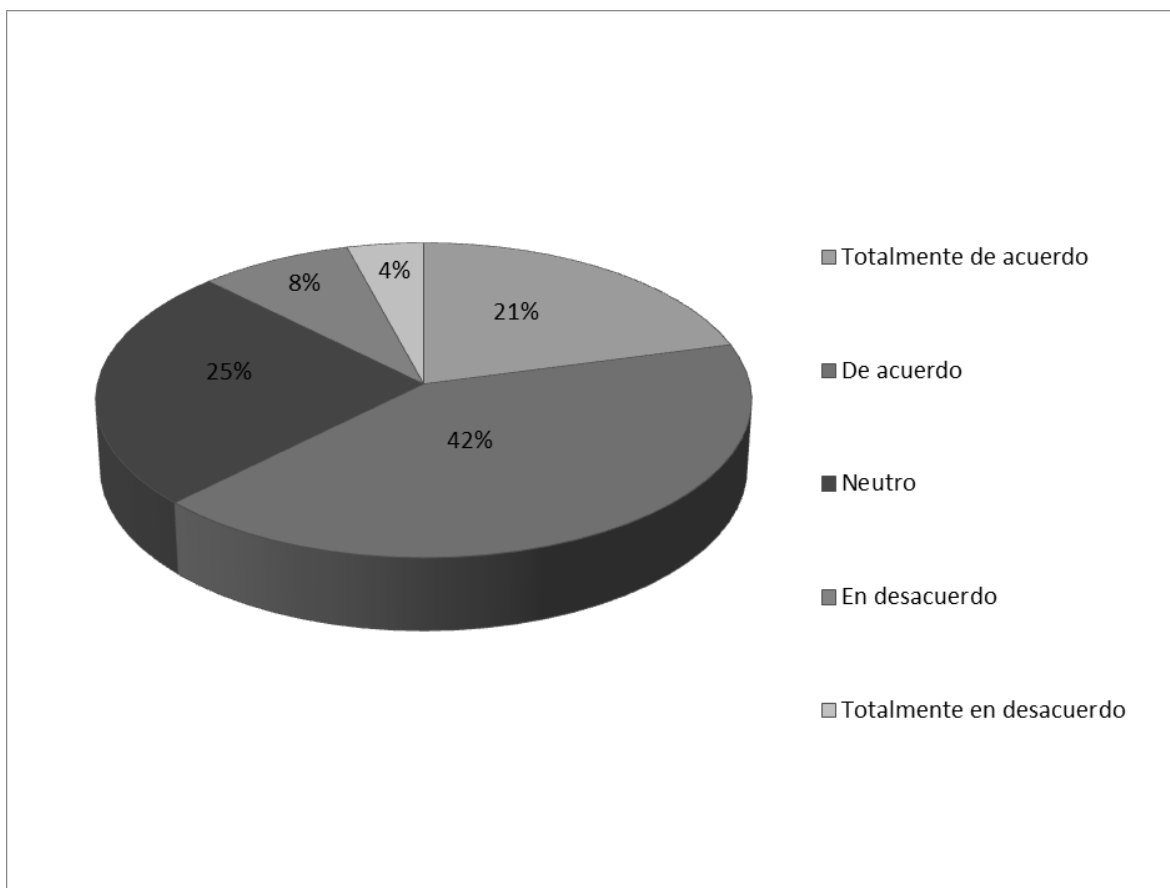
En el Ambiente social 3 personas de la muestra manifiesta estar de acuerdo con este indicador, lo que quiere decir que existe un campo o ambiente positivo entre los compañeros de trabajo, dando con ello a llevarse bien entre empleados, en ayudarse cuando existen problemas laborales, que se fomenta un trabajo en equipo lo que dice hablar del personal de la institución y sobre todo que se genera una especie de empatía entre los empleados dando con ello que las actividades labores sean dinámicas, alegres y positivas entre compañeros, dando con ello una buena imagen institucional en la parroquia. Como se manifiesta en la figura # 6



Fuente: Encuesta  
 Figura 6 Ambiente Social

### 3.5 Comportamiento Personal

En el ambiente Comportamiento Personal 3 personas de la muestra manifiesta estar de acuerdo en cuanto a este indicador, el resultado de la muestra da un valor preocupante para la institución en vista de que el trabajo no contribuye a la productividad de cada área y menos institucional, no existe una orientación clara hacia el trabajo por objetivos, como tampoco se observa que el trabajo sea de calidad y que se busque dar solución a los problemas de los usuarios de la comunidad, dando con ello una preocupante situación laboral, donde el personal que labora en la institución no poseen claros conocimientos y habilidades para poder satisfacer las necesidades de la comunidad, lo que hace necesario trabajar más en este tema del comportamiento personal. Como se menciona en la figura # 7

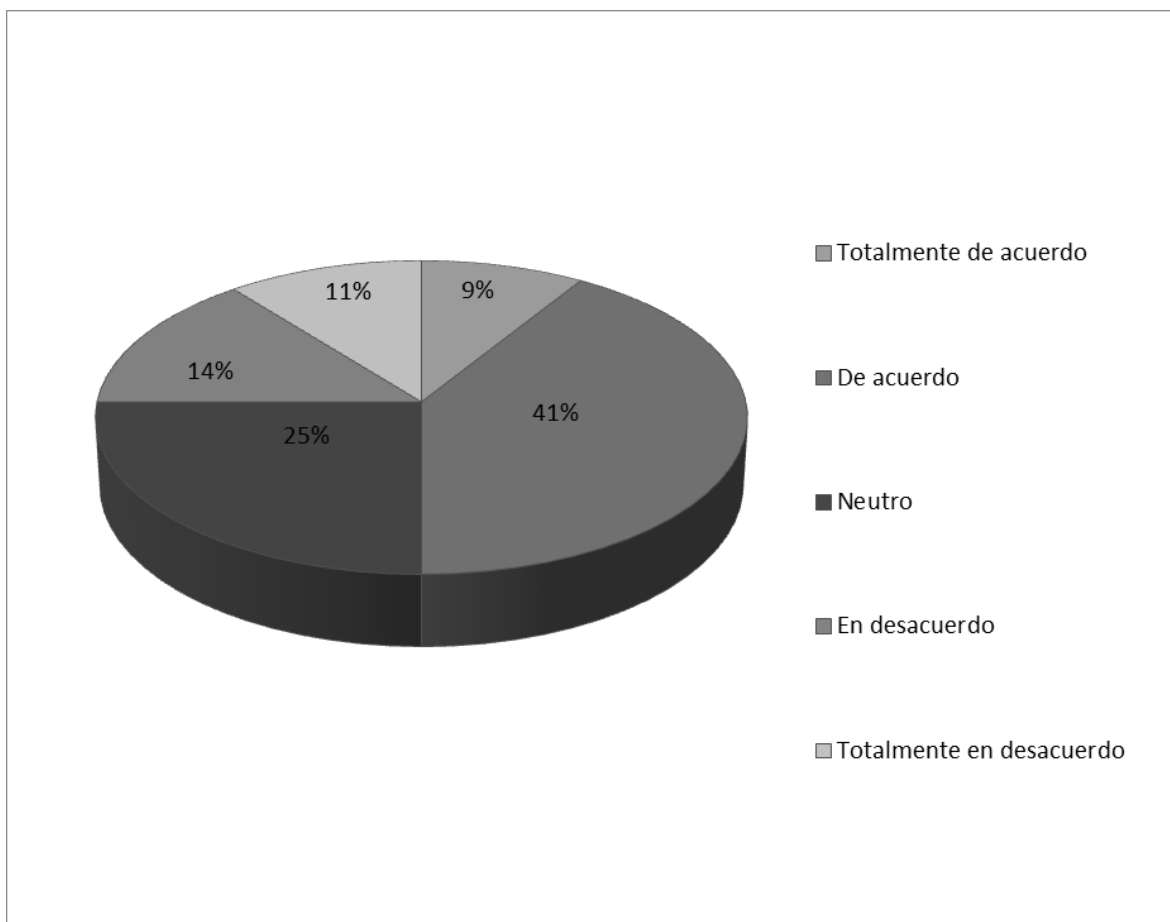


Fuente: Encuesta

Figura 7 Comportamiento Personal

### 3.6 Relación Personal

En el ambiente Relación Personal 3 personas de la muestra manifestó estar de acuerdo, a pesar de que su resultado es por bajo de la media, se pudo perceptar que existe una igualdad laboral entre hombres y mujeres, también están de acuerdo en cuanto a las remuneraciones y beneficios que perciben los empleados de la institución, donde se evidencia algunas inconformidades es que el trabajo no es lo suficientemente reconocido por los superiores, así como el empleado no se siente orgulloso de la imagen institucional ya que tiene muy pocas oportunidades de desarrollar nuevas habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos, por lo que poco se aporta en nuevas ideas para mejorar el desarrollo institucional. Como se enuncia en la figura # 8



Fuente: Encuesta

Figura 8 Relación Personal

En cuanto a los resultados obtenidos, se puede establecer que en las seis dimensiones estudiadas existen comportamientos que se deben mejorar, y que le permitan a la institución brindar mejores servicios a la comunidad, entre las seis dimensiones analizadas, se puede contemplar que la que requiere mayor atención es la dimensión del comportamiento Personal, institución en vista de que el trabajo no contribuye a la productividad de cada área y menos institucional, no existe una orientación clara hacia el trabajo por objetivos, como tampoco se observa que el trabajo sea de calidad y que se busque dar solución a los problemas de los usuarios de la comunidad, dando con ello una preocupante situación laboral, donde el personal que labora en la institución no poseen claros conocimientos y habilidades para poder satisfacer las necesidades de la comunidad.

Y la que mejor se encuentra es la dimensión estructural, ya que los funcionarios de la institución conocen la estructura organizativa, quien toma decisiones y que conocen de manera clara las políticas de la institución, contando con ello tener una relación favorable para el ejercicio administrativo y laboral.

## CAPITULO IV

### DISCUSIÓN

El fin principal de esta investigación fue analizar el Clima laboral como factor clave para la optimización del rendimiento de los empleados de GAD de la parroquia de Tonsupa. fue posible realizarlo mediante la aplicación del instrumento de investigación aplicado a todo el personal de la institución y siguiendo el planteamiento de las dimensiones composición estructural y organizacional, ambiente físico y social comportamiento y relación personales, sus resultados son discutidos a continuación.

Revisado el estudio de Vargas (2010) sobre el clima laboral termina manifestando que el clima laboral existente en la administración municipal es moderadamente bueno y que debe tener los empleados capacitaciones en temas relaciones laborales, liderazgo, comunicación y desempeño laboral, estudio que guarda estrecha relación con el estudio realizado en el GAD parroquial de Tonsupa el cual tiene una aceptación según los encuestados.

Uno de los primeros resultados está relacionado a la estructura organizativa del GAD de la parroquia de Tonsupa, donde se muestra que los colaboradores no conocen de manera clara las normas, políticas, reglamentos y su estructura, lo que demuestra tener debilidades en el rendimiento en el campo laboral, de igual manera se aprecia en el estudio realizado por Rodríguez, (2015), quien considera que las normas, procedimientos, reglamentos y demás no permiten una clara fluidez de las actividades laborales en el trabajo, lo que determina retrasos tanto en tiempo como en recursos perjudicando a la institución como a la comunidad.

Otro de los resultados que se evidenció en la investigación está determinado en relación a la composición organizacional, donde según los trabajadores evidencian una baja productividad y compromiso laboral por falta de organización interna, perjudicando el cumplimiento de los objetivos institucionales, igual relación se encontró en el estudio realizado por Williams (2013), donde muestra un nivel de preocupación en la institución por acciones como falta de

información, poca comunicación, falta de planificación entre otras, lo que retrasan las actividades en la institución.

De igual manera se encontró otro resultado en relación al aspecto físico – social, donde se evidenció que no existen las comodidades en las instalaciones físicas, por lo que dificulta el ambiente social laboral en el desarrollo de sus actividades diarias de trabajo, encontrando una relación similar en el estudio de Menéndez (2014) respecto al espacio físico – social donde se ve afectada de manera directa la actividad laboral en los empleados, por lo que su rendimiento en los resultados debido sus espacios físicos no son los más adecuados a las necesidades de la institución.

Además, se evidenció otro resultado en el desarrollo de la investigación el cual está en relación al comportamiento personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado, en donde los empleados se sienten inconformes con su trabajo ya que este no es debidamente reconocido por las autoridades, razón por la cual su compromiso laboral es más bien personal y no institucional, encontrándose en el estudio de Duran (2015), que en relación al reconocimiento del trabajo dentro del GAD municipal de Ambato, su trabajo no es reconocido, no se sienten motivados, no son bien compensados, se evidencia un alto ausentismo, tienen niveles altos de estrés, teniendo una productividad laboral media, perjudicando a la institución y con ello a la comunidad.

Además, se encontró otro resultado en el estudio el cual está direccionado a las relaciones personales en la institución, en donde se determinó que las relaciones personales no son las mejores para establecer un eficiente desempeño laboral, la falta de compañerismo, apoyo y trabajo en equipo demuestra que los resultados laborales no sean los más eficientes ni productivos, igual relación se pudo evidenciar en el trabajo realizado por Vásquez (2016) el manifiesta que adolecen de algunas deficiencias respecto a las recompensas, agradecimientos y apoyo de los supervisores lo que dificulta el rendimiento laboral, y en el estudio realizado en el GAD de la parroquia de Tonsupa se evidencia una relación casi parecida, el cual

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

Una vez analizado y discutido los resultados obtenidos de la investigación realizada en el GAD de la parroquia de Tonsupa, para analizar el Clima laboral de sus servidores se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- ✓ De la investigación realizada se puede determinar que el clima laboral existente en el GAD parroquial de Tonsupa presenta dificultades para sus actividades laborales, por lo que se evidencia bajos rendimientos en la productividad del trabajo, los resultados laborales no son óptimos en las áreas de trabajo como institución.
- ✓ En cuanto a la estructura organizativa y organizacional que presenta el GAD parroquial de Tonsupa evidencia un desconocimiento por parte de los empleados sobre las normas, políticas, reglamentos, así como su propia estructura organizacional, dando con ello una debilidad en el rendimiento y productividad laboral tanto personal como institucional.
- ✓ El ambiente físico y social que presenta la institución en los actuales momentos no es la mejor, debido a que su estructura física presenta debilidades en cuanto a su división laboral, lo que no permite tener beneficios individuales, colectivos, lo que reduce significativamente la productividad laboral.
- ✓ En relación con el comportamiento y las relaciones personales existentes en el GAD parroquial de Tonsupa, presenta problemas para el ejercicio laboral en los funcionarios de la institución, existe baja asistencia de los funcionarios a la institución y los conflictos políticos limita el comprometimiento laboral para beneficio de la comunidad.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados del estudio se plantearon las siguientes recomendaciones.

- ✓ La autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia de Tonsupa debe replantear una nueva forma para establecer un clima laboral que le permita alcanzar tanto la optimización como el rendimiento de los empleados de forma eficiente y eficaz para lograr los objetivos institucionales.
- ✓ Debe delinarse de mejor manera la composición organizacional - estructural de la institución, en donde esté acorde a las exigencias de las necesidades modernas de este tipo de instituciones y puedan brindar mejores servicios a la comunidad.
- ✓ La autoridad debe establecer nuevos lineamientos para diseñar una mejor estructura organizacional, en donde se vincule a los empleados de la institución a trabajar de forma planificada las actividades y así dar cumplimiento a los objetivos institucionales.
- ✓ Una gestión importante de la autoridad de la institución es buscar los recursos económicos para mejorar el ambiente físico – social del GAD de la parroquia de Tonsupa y de esta manera poder ofrecer mejores comodidades al personal, los cuales garantice un mejor rendimiento laboral a fin de dar eficientes servicios a la comunidad.
- ✓ Se debe mejorar el comportamiento y las relaciones personales desde la autoridad y entre compañeros de trabajo, a fin de que sientan reconocidos y tengan oportunidades para aportar con sus conocimientos a mejorar la imagen institucional

## REFERENCIAS

- Alarcón, M. 2. (2016). Tesis. El clima Organizacional y el desempeño del personal administrativo del GAD Municipal del Cantón Pastaza. Pastaza, Oriente, Ecuador.
- Barreno Chavéz, M. J. (04 de 2017). Estudio del Clima Laboral y su Influencia en la Prestación del Servicio por Parte de los Voluntarios de la Fundación “Caritas de Esperanza”.
- Bordo Martinez, M. J. (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral. España: Uned.
- Bravo Días, Á. M. (31 de Diciembre de 2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. 15. Cali, Colombia.
- Castillo V, C. X. (2016). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores y servidoras del proceso agragador del valor del ministerio de inclusión económico y social. Guayaquil, Guayas, Costa.
- Constitución de la república del Ecuador. (2008). Quito: Lexus.
- Chaparro Espitia, L. (2016). Motivacion laboral y clima organizacional. Innovar, 54.
- Díaz Salinas, I. 2. (julio de 2017). Tesis. Analisis al clima Organizacional en la Agencia Centro de Esmeraldas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT-EP). Esmeraldas, Costa, Ecuador.
- Miranda L, A. (2016). Indagación apreciativa y el desrrrollo organizacional.
- Gaona Tamez, L. L.-D. (16 de Mayo de 2016). Dimensiones del clima laboral. La sucesión y su impacto en el clima organizacional del grupo METELMEX S.A de C.V, 8.
- Garcia Ramirez, M. G. (2012). Diasnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educacióm de la Universidad de Guanajuato. (I.-1. 978-84-15547-26-6, Ed.) Guanajuato, México .
- Gomez Quispe, A. S. (Octubre de 2015). Clima laboral y la calidad del servicio en la empresa industrial del metal INDELMET S.R.L.T. 13. Linea, Perú.
- Heras Pino, S. L.2. (2015). Tesis. Diagnóstico al clima laboral de la empresa pública municipal del movilidad, tránsito y transporte terrestre de Cuenca. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Hernández, V. (mayo de 2014). Análisis de la rlación entre el Clima Organozacional y la Creatividad en la Agencias de Publicidad. 12. Santiago de Chile, Chile.

- Íñiguez Chamarro, Ó. E. 2. (2017). Tesis. Diagnóstico del clima laboral del personal administrativo encargado de los procesos habilitantes de apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Jiménez Bonilla, D. (26 de Junio de 2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajos de una empresa de consumo masivo. Revista Ciencia UNEMI, 9, 34.
- Ley Orgánica del Servidor Pública. (2015). Quito .
- Mora C, 2. (2015). Gestión del talento humano. Revista festión del talento humano, 12.
- Morales Vallejo, P. (13 de Diciembre de 2012). Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. Tamaño necesario de la muestra: Cuántos sujetos necesitamos. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas • Madrid • Facultad de Humanidades. Obtenido de <https://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%1oMuestra.pdf>
- Menéndez Recinos, N. E. 2. (Julio de 2014). Tesis. Clima Organizacional en la Municipalidad de el Progreso de Jutiapa. Guatemala.
- Never Ygnacio, A. L. (Mayo de 2015). Análisis del clima laboral y propuesta de mejoramiento para el personal de la procesadora de cerdos de pronaca en santo domingo de los Tsáchilas. 29. Quito, Ecuador.
- Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. 4. Monterrey, México: Editorial México.
- Olaz.Ángel. (23 de Noviembre de 2010). Propuesta de un Modelo de Medición Multivariabales del Clima Laboral en Organizaciones Complejas. 283. Murcia, España.
- Pastor Guillen, A. P. 2. (2017). TESIS. “Clima organización y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos. Lima, Perú.
- Pruna Zambrano, J. P. (Junio de 2017). Clima Organizacional y Deselpeño Laboral. Tesis. Quito, Oichincha, Ecuador.
- Quispe Ayllón, D. J. (2017). Clima organizacional y desarrollo institucional en los institutos de educación superior tecnológicos públicas. Perú. Obtenido de [repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14148/Quispe\\_ADJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14148/Quispe_ADJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Salsavilca Manco, M. N. (2017). Administración de Recursos Humanos y El desempeño Laboral del Personal Administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana. Lima, Lima, Perú.
- Referente al Código del Trabajo, (26 de Diciembre de 2012). Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005, 18. (Quito, Ed.) Quito, Pichincha, Sierra: q.
- Valderrama B. (2010). Motivación inteligente, el impulso para logras tus metas. España: Prentice Hall Times Pearson.
- IVargas Buitrago, J. H. 2. (2010). Tesis. Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Pereira, Colombia.
- Vásquez Casas, J. G. 2. (Diciembre de 2016). Tesis. El clima Laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de la Ciudad de Eten. Chiclayo, Chiclayo, Perú.
- Williams Rodríguez, L. V. (Febrero de 2013). "Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una dependencia Publica" . Nuevo León, Monterrey, México .

## ANEXOS 1

### Encuesta

Con el propósito de cumplir con uno de los requisitos previos a la obtención del título de **MAGISTER GESTION DE TALENTO HUMANO**, me encuentro realizando un trabajo de investigación que tiene como objetivo: **ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL COMO FACTOR CLAVE PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL GAD DE LA PARROQUIA DE TONSUPA**, por lo cual solicito de la manera más comedida su colaboración, ya que su aporte será de gran importancia:

Por favor indique al área al que pertenece:

En escala del 1 al 5 por favor marca con una “x” el número que mejor represente el grado en que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación presenta el significado de la escala mencionada.

Se recomienda ser sincero al responder.

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Totalmente de acuerdo    | 5 |
| De acuerdo               | 4 |
| Neutro                   | 3 |
| En desacuerdo            | 2 |
| Totalmente en desacuerdo | 1 |

| N°                      | ITEMS                                                                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| COMPOSICIÓN ESTRUCTURAL |                                                                       |   |   |   |   |   |
| 1                       | Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.   |   |   |   |   |   |
| 2                       | En esta institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones. |   |   |   |   |   |
| 3                       | En esta institución las tareas están lógicamente estructuradas.       |   |   |   |   |   |
| 4                       | Existe seguridad para evitar accidentes y riesgos.                    |   |   |   |   |   |

|   |                                                          |  |  |  |  |  |
|---|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 5 | Conozco claramente las políticas de estas instituciones. |  |  |  |  |  |
|---|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

| COMPOSICIÓN ORGANIZACIONAL |                                                                                                          |  |  |  |  |  |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 6                          | Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades de la institución.   |  |  |  |  |  |
| 7                          | La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.         |  |  |  |  |  |
| 8                          | La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.                                                  |  |  |  |  |  |
| 9                          | En la institución se fomenta la comunicación interna a través de medios formales.                        |  |  |  |  |  |
| 10                         | Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.                      |  |  |  |  |  |
| 11                         | Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajo.        |  |  |  |  |  |
| 12                         | Nuestra gente se selecciona bien.                                                                        |  |  |  |  |  |
| 13                         | Se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en la institución. |  |  |  |  |  |
| 14                         | Siempre se planifican las necesidades de personal para realizar las actividades en el trabajo.           |  |  |  |  |  |
| AMBIENTE FÍSICO            |                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 15                         | La iluminación del área de trabajo es suficiente y adecuada.                                             |  |  |  |  |  |
| 16                         | Posee suficiente espacio para trabajar.                                                                  |  |  |  |  |  |
| 17                         | La comodidad del área de trabajo son las óptimas.                                                        |  |  |  |  |  |
| 18                         | La temperatura del lugar donde laboro es el adecuado.                                                    |  |  |  |  |  |
| 19                         | El nivel de ruido permite concentrarme en el lugar de trabajo.                                           |  |  |  |  |  |
| 20                         | Las instalaciones eléctricas y de agua de la institución son seguras.                                    |  |  |  |  |  |
| AMBIENTE SOCIAL            |                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 21                         | Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.                                                             |  |  |  |  |  |
| 22                         | Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.                                                   |  |  |  |  |  |
| 23                         | Cuando tengo problemas con mi trabajo puedo contar con mis compañeros.                                   |  |  |  |  |  |
| 24                         | En mi área de trabajo se maneja adecuadamente los problemas que se presentan.                            |  |  |  |  |  |
| 25                         | Considera que en su de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.                                          |  |  |  |  |  |
| 26                         | Frecuentemente animo a los demás cuando tienen problemas personales o de trabajo.                        |  |  |  |  |  |
| COMPORTAMIENTO PERSONAL    |                                                                                                          |  |  |  |  |  |

|                          |                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 27                       | Considero que la forma en que se organiza el trabajo contribuye con la productividad del área.               |  |  |  |  |  |
| 28                       | En el área de trabajo se nos orienta hacia la obtención de resultados.                                       |  |  |  |  |  |
| 29                       | La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi área.                                                |  |  |  |  |  |
| 30                       | Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios.                                    |  |  |  |  |  |
| 31                       | Las personas que trabajan poseen conocimiento y habilidades para satisfacer las necesidades de la comunidad. |  |  |  |  |  |
| 32                       | El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.                                               |  |  |  |  |  |
| <b>RELACIÓN PERSONAL</b> |                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| 33                       | Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres.                                                       |  |  |  |  |  |
| 34                       | Son satisfactorios las remuneraciones y beneficios.                                                          |  |  |  |  |  |
| 35                       | Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido.                                                       |  |  |  |  |  |
| 36                       | Estar en mi puesto de trabajo me genera un sentimiento de autosatisfacción.                                  |  |  |  |  |  |
| 37                       | Me siento orgullosa/o del trabajo que desempeño.                                                             |  |  |  |  |  |
| 38                       | Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo                                                          |  |  |  |  |  |
| 39                       | Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos. |  |  |  |  |  |

**Instrumento de medición del Clima Laboral aplicado por Castillo (2016)**

## Anexo 1

### Instrumento de Validación

| TEM | CRITERIOS A EVALUAR      |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    | OBSERVACIONES |
|-----|--------------------------|----|--------------------|----|----------------------------------|----|-----------------------------------------------|----|----------------------|----|---------------|
|     | Claridad en la redacción |    | Coherencia interna |    | Inducción a la respuesta (sesgo) |    | Lenguaje adecuado con el nivel del informante |    | Mide lo que pretende |    |               |
|     | SI                       | NO | SI                 | NO | SI                               | NO | SI                                            | NO | SI                   | NO |               |
| 1   |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 2   |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 3   |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 4   |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 5   |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 6   |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 7   |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 8   |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 9   |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 10  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 11  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 12  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 13  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 14  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 15  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 16  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 17  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 18  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 19  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 20  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 21  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 22  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 23  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 24  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 25  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 26  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 27  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 28  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 29  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 30  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 31  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 32  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |
| 33  |                          |    |                    |    |                                  |    |                                               |    |                      |    |               |

|                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|----------------------|-----------|-----------|----------------------|--|
| 34                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| 35                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| 36                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| 37                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| 38                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| 39                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| <b>ASPECTOS GENERALES</b>                                                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |                      | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |  |
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.                                         |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir. |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| <b>VALIDEZ</b>                                                                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| <b>APLICABLE:</b>                                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  | <b>NO APLICABLE:</b> |           |           |                      |  |
| <b>APLICABLE A TENDIENDO LAS OBSERVACIONES:</b>                                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| <b>Validado por:</b>                                                                                                            |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| <b>C.I.:</b>                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| <b>Firma:</b>                                                                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |
| <b>Fecha:</b>                                                                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |                      |           |           |                      |  |

**Anexo 2**  
**Control de horas de Asesoramiento del TFM**

**Anexo 3**  
**Certificado de Aprobación**

**Anexo 4**  
**Rúbricas para Evaluar el TFM (Tribunal de Graduación)**

**Anexo 5**  
**Resumen Investigación y Titulación**

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN**

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN - AVANCE 2**

Yo, **Tahimi Achilie Valencia**, certifico que el / la maestrante **Blanca Katherine Rodríguez Sabando** de la maestría en Gestión del Talento Humano ha finalizado satisfactoriamente el Avance 2, que incluye la sección de Introducción, Marco Teórico, Marco Legal, Metodología e Instrumento validado, Análisis de datos.



**Firma docente asesor/a**

**Esmeraldas, 31 agosto 2020**