

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Propuesta de mejora del clima laboral en el departamento de GACIT del gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, Ecuador 2023.”

Trabajo de Investigación

para optar el Grado a Nombre de la Nación de:

Maestro en
Administración de Negocios

Autora:

Bach. Reyes Esterilla Daniela Verónica

Director:

MBA. Cabellos Barboza Enrique Alejandro

TACNA – PERÚ

2023

9%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO	13
1.1 Título del tema.....	13
1.2 Planteamiento del problema.....	13
1.3 Objetivos de la investigación.....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Metodología.....	17
1.4.1 Tipo de investigación	18
1.4.2 Técnicas e instrumentos	18
1.4.3 Población.....	19
1.5 Justificación.....	20
1.6 Principales Definiciones	23
1.6.1. Clima Laboral.....	23
1.6.2 Desempeño laboral.....	23
1.6.3 Productividad.....	23
1.7 Alcances y limitaciones	24
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	25
2.2. Bases teóricas de las variables y/o tópicos	25
2.2.1 Clima Laboral.....	25

2.2.2 Características del Clima Laboral	27
2.2.3 Tipos de clima laboral	27
2.2.4 Modelos de Clima Laboral	29
2.2.5 Factores que inciden en el clima laboral.....	32
2.2.6 Dimensiones del clima laboral	33
2.2.7 Medición del clima laboral.....	37
2.2.8 Desempeño Laboral	37
2.2.9 Productividad.....	38
2.3 Análisis comparativo de las bases teóricas	39
2.3.1 Presentación y análisis de resultados de investigaciones similares	41
2.4 Análisis crítico de las bases teóricas.	44
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL	46
3.1. Reseña Histórica	46
3.2. Filosofía Organizacional	48
3.2.1 Misión y visión del gadpe.....	48
3.2.2 Misión del departamento de GACIT	49
3.2.3 Políticas y objetivos estratégicos institucionales.....	49
3.3. Diseño organizacional	50
3.4. Funciones y Competencias del GADPE	52
3.4.1 Productos y servicios del GACIT:.....	54
3.5 Diagnóstico Organizacional (Análisis FODA).....	55
CAPITULO IV : RESULTADOS.....	60

4.1. Marco Metodológico	60
4.2 Resultados de las encuestas	62
4.3 Resultados de Entrevista realizada a la gerente del gobierno autónomo de Esmeraldas.....	82
4.4. Discusión de resultados.....	84
4.5 Propuesta de Mejora	87
4.5.1 Diagnóstico	87
4.5.2 Diseño de la Propuesta	89
4.5.3 Cronograma para la aplicación del plan de mejora.....	95
4.5.4 Presupuesto de la propuesta	96
4.5.5 Análisis de los mecanismos de control	97
4.5.6 Indicadores en los mecanismos de control	99
4.5.7 Análisis costo beneficio	100
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.....	101
CONCLUSIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	107

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Colaboradores departamento de GACIT	20
Tabla 2. Análisis Comparativo.....	39
Tabla 3. Presentación y análisis de resultados de investigaciones similares	41
Tabla 4. Análisis FODA.....	55
Tabla 5. Conocimiento sobre visión y misión del departamento	62
Tabla 6. Sentirse parte de la organización	63
Tabla 7. Rol dentro del departamento y valoración de funciones.....	64
Tabla 8. Participación de Empleados, en la toma de decisiones	65
Tabla 9. Salario que percibe	66
Tabla 10. Entrega de incentivos y recompensas en la institución	67
Tabla 11. Sentimiento de satisfacción laboral	68
Tabla 12. Sentimiento de oportunidad laboral.....	69
Tabla 13. Integración y cooperación en el equipo de trabajo	70
Tabla 14. Comunicación asertiva entre compañeros	71
Tabla 15. Manejo asertivo de conflictos dentro del departamento	72
Tabla 16. Apoyo entre compañeros	73
Tabla 17. Fortalecimiento de confianza en la coordinación.....	74
Tabla 18. Actitud positiva para acatar disposiciones.....	75
Tabla 19. Capacitación adecuada.....	76
Tabla 20. El director de departamento es ejemplo a seguir	77
Tabla 21. Seguimiento a las metas trazadas por el equipo de trabajo	78
Tabla 22. Metodología de trabajo es en equipo	79
Tabla 23. Apoyo en el equipo de trabajo.....	80

Tabla 24. Igualdad, dentro del equipo de trabajo	81
Tabla 25. Acción de Mejora. Estructura Organizacional.....	90
Tabla 26. Acción de Mejora: Dimensión Motivación.....	91
Tabla 27. Acción de Mejora: Dimensión Trabajo en Equipo.....	92
Tabla 28. Acción de Mejora: Dimensión Comunicación	93
Tabla 29. Acción de Mejora: Dimensión Liderazgo	94
Tabla 30. Cronograma para la aplicación del plan de mejora	95
Tabla 31. Presupuesto de la propuesta.....	96
Tabla 32. Indicadores de los mecanismos de control.....	99

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Katz y Kahn	30
Figura 2. Modelo de Litwin y Stinger	31
Figura 3. Objetivos Estratégicos del GACIT	49
Figura 4. Organigrama de GADPE.....	50
Figura 5. Organigrama del Departamento de GACIT	52
Figura 6. Conocimiento sobre visión y misión del departamento	62
Figura 7. Sentirse parte de la institución	63
Figura 8. Rol dentro del departamento y valoración de funciones	64
Figura 9. Participación de los empleados en la toma de decisiones	65
Figura 10. Salario que percibe	66
Figura 11. Entrega de incentivos y recompensas en la institución	67
Figura 12. Sentimiento de satisfacción laboral.....	68
Figura 13. Sentimiento de oportunidad laboral.....	69

Figura 14. Integración y cooperación en el equipo de trabajo	70
Figura 15. Comunicación asertiva entre compañeros	71
Figura 16. Manejo asertivo de conflictos dentro del departamento	72
Figura 17. Apoyo entre compañeros	73
Figura 18. Fortalecimiento de confianza en la coordinación.	74
Figura 19. Actitud positiva para acatar disposiciones.....	75
Figura 20. Capacitación adecuada.....	76
Figura 21. El director del departamento es ejemplo a seguir	77
Figura 22. Seguimiento a las metas trazadas por el equipo de trabajo	78
Figura 23. Metodología de trabajo en equipo	79
Figura 24. Apoyo en el equipo de trabajo.....	80
Figura 25. Igualdad, dentro del equipo de trabajo	81

Resumen

El presente trabajo fue realizado en el departamento de Gestión de Articulación, Cooperación e Internacionalización del Territorio (GACIT) del gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, Ecuador, en el año 2023. Su principal objetivo fue diseñar una propuesta de mejora del clima laboral en dicho departamento. Para el desarrollo de esta investigación se evaluaron las variables de clima laboral, desempeño laboral y productividad, con sus respectivas dimensiones. La investigación fue de tipo descriptivo, de campo y temporal. Se trabajó con una población de 10 servidores públicos, que laboran dentro del departamento de GACIT y en la institución.

Para la recolección de información se utilizaron encuestas y entrevistas; en las encuestas se trabajó con el formato de Likert y se registró la información con ayuda de formularios en google. Se tabuló y analizó la información, en donde se determinó de manera general que no existe un buen clima laboral en este departamento lo que repercute en el desempeño laboral, la consecución de objetivos y la productividad de la institución. Entre las dimensiones analizadas, dentro del clima laboral, se concluyó que la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo tienen los indicadores más bajos, es decir existen problemas en estos aspectos dentro de la institución.

Es así que, a partir de estos resultados, se plantea una propuesta de mejora, la cual está basada en actividades que optimicen dimensiones como: motivación, estructura organizacional, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, dentro del departamento. La propuesta tiene una duración de seis meses, en donde se

pretende mejorar el clima laboral de esta institución para poder dinamizar la productividad en este departamento.

Palabras clave: clima laboral, desempeño laboral y productividad.

Introducción

En la actualidad, el recurso más importante dentro de una institución u organización es su personal de trabajo, ya que es un activo intangible que puede innovar, crear y optimizar resultados. Un personal de trabajo satisfecho con su entorno puede generar lealtad, compromiso y entrega, lo que representa un mayor desempeño y productividad, para la institución.

Es importante destacar que son muchos los factores psicológicos que influyen en el comportamiento de los empleados dentro de su entorno laboral y depende en gran porcentaje de la percepción que tienen sobre su lugar de trabajo. Méndez (2016) define al clima organizacional como la forma en que las personas se relacionan dentro de su lugar de trabajo y abarca aspectos como emociones, valores, actitudes y creencias.

Ante esta realidad, es importante analizar el clima laboral en las instituciones, pues es un detonante que influye en el alcance de objetivos y metas dentro de una organización. Para Bañuelos (2010), un buen clima laboral repercute en la obtención de resultados eficientes dentro de una organización, mientras que un mal clima laboral afecta psicológicamente el entorno de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto y baja productividad.

La presente investigación diseñó una propuesta de mejora del clima laboral en el departamento de Gestión de Articulación, Cooperación e Internacionalización del

Territorio (DGACIT) del gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, Ecuador 2023
y se desarrolla en cinco capítulos:

El primer capítulo hace referencia a los antecedentes de estudio y es donde se plantea el problema, se dan conocer los objetivos y se define la metodología de la investigación, ando a conocer sus alcances y limitaciones. En el segundo capítulo, está plasmado todo lo referente al marco teórico, teniendo como principales variables: el clima laboral, el desempeño laboral y la productividad.

El tercer capítulo, se centra en dar a conocer la situación actual del departamento de GACIT, elaborando al termino del mismo, un diagnostico organizacional. En el cuarto capítulo, podemos evidenciar los resultados de la investigación y se plasma el diseño de la propuesta junto a sus mecanismos de control, y por último, en el quinto capítulo, se encuentran las sugerencias, recomendaciones y conclusiones, con lo que se cierra el trabajo de investigación.

CAPITULO I:

ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1 Título del tema

Propuesta de mejora del clima laboral en el departamento de GACIT del Gobierno Autónomo Provincial de Esmeraldas, Ecuador 2023.

1.2 Planteamiento del problema

Hoy en día, es muy importante, en las organizaciones, atender el estado emocional y psicológico de sus empleados, priorizando la motivación y un buen ambiente de trabajo, ya que estos son algunos de los factores, que inciden en la productividad y cumplimiento de metas. Según Palma (2011), el clima laboral es un factor determinante en un lugar de trabajo, ya que repercute de forma directa al rendimiento laboral de los empleados.

Según Chiavento (2009) el clima laboral es la apreciación que tiene un empleado de su entorno de trabajo, involucrando aspectos como las relaciones laborales, cumplimiento de actividades asignadas, objetivos profesionales, seguimiento y las condiciones laborales en la que desarrolla su trabajo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Esmeraldas (GADPE), según el Art 261, de la constitución del Ecuador, tiene bajo su administración al Departamento de Gestión de la Articulación la Cooperación y la

Internacionalización de Territorio (GACIT) , cuya función principal es viabilizar procesos de planificación, orientados al fomento del desarrollo integral, social, económico, cultural, ambiental y de seguridad de los territorios y pueblos, mediante acuerdos y compromisos con entidades nacionales e internacionales.

El Departamento de Gestión de la Articulación la Cooperación y la Internacionalización de Territorio – GACIT, lleva 10 años trabajando por el bienestar de la provincia de Esmeraldas, buscando, de acuerdo a las necesidades de las parroquias rurales, las regiones fronterizas y la provincia en general, celebrar convenios de hermanamiento que ayuden al desarrollo de la población, por lo que se maneja mucho las relaciones interpersonales , entre compañeros y personal de otras entidades para establecer acuerdos, elaborar proyectos, acuerdos, alianzas y compromisos que deben tener un seguimiento y un correcto archivo.

En el año 2021, según la evaluación estratégica anual, el departamento de GACIT cumplió en un 88% los objetivos propuestos. En el año 2022, cumplieron en un 92%, y aunque hubo muchos aspectos relacionados con la pandemia, se pudo analizar que se vieron afectados por otros aspectos relacionados al entorno laboral que influyeron en que este departamento no alcance sus metas en un 100%. Dentro de estos aspectos se encuentran dificultados de trabajar en equipo, falta de organización y recursos. (Evaluación Estratégica Anual GADPE,2022)

En la evaluación de desempeño laboral del 2022, los servidores públicos que laboran en el departamento del GACIT, obtuvieron un porcentaje significativo, entre el 87% y 93%. Al analizar los resultados, se pudo concluir que no existe una buena

comunicación a nivel laboral, dentro del departamento, lo que retrasaba el desarrollo de actividades por parte de los empleados. (Evaluación de desempeño laboral GADPE,2022)

Por lo antes mencionado, se puede evidenciar que en el departamento GACIT, en la actualidad, está presentando ciertos inconvenientes en el cumplimiento de metas.

Una de las causas es la falta de comunicación entre los servidores públicos asignados a este departamento, algunos tienen un trato poco cordial, no existe apoyo entre ellos para desempeñar de mejor forma sus funciones; existe una competencia negativa entre compañeros, en la que todos quieren sobresalir de forma individual y no aúnan esfuerzos para cumplir de forma eficiente los procesos en dicho departamento, esto repercute en la falta de cumplimiento de las competencias institucionales.

Otra causa es la falta de un buen liderazgo: existe poca organización, planificación y asignación de tareas en equipo, lo que agudiza la poca comunicación entre servidores y directivos, esto afecta el bajo logro de metas a nivel de departamento.

Por último, la falta de motivación e incentivos hacia los servidores públicos, que se sienten estancados y sin desarrollo profesional, lo que incide en el cumplimiento efectivo de las tareas asignadas.

Es de mucha importancia mantener un buen clima laboral en una institución, ya que está íntimamente relacionada con el desempeño laboral y la productividad de los

empleados. Un trabajador motivado y cómodo en su ambiente de trabajo, cumplirá de forma eficiente las actividades y metas encomendadas, se sentirá parte de la institución y tomara la misión y visión de su organización como objetivos personales, dando lo mejor de sí para cumplir con las metas institucionales.

En el departamento de GACIT es imprescindible mejorar el clima laboral, establecer un ambiente laboral de confianza, en donde los servidores públicos se sientan cómodos y motivados, potenciando la creatividad e innovación, mejorando las relaciones personales y el desarrollo profesional individual y grupal, generando un compromiso por parte de los servidores públicos hacia la institución.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora del clima laboral en el departamento de Gestión de Articulación, Cooperación e Internacionalización del Territorio (DGACIT) del gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, Ecuador 2023.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima laboral entre los servidores públicos del departamento de GACIT en el gobierno autónomo provincial de Esmeraldas.
- Elaborar un plan de acción que permita mejorar el clima laboral en el departamento de Gestión de Articulación, Cooperación e Internacionalización del Territorio (DGACIT) del gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, Ecuador 2023.
- Identificar los mecanismos de control que permitan hacer seguimiento a la propuesta.
- Analizar el costo/beneficio de la implementación de la propuesta de mejora

del clima laboral en el GACIT en el gobierno autónomo de Esmeraldas.

1.4 Metodología

El diseño metodológico de este trabajo de investigación será el hipotético deductivo, ya que se analiza la problemática encontrada en el Departamento de GACIT, mediante la investigación y el razonamiento lógico, determinando estrategias para cumplir los objetivos específicos propuestos:

Para diagnosticar el clima laboral entre los servidores públicos del departamento de GACIT en el gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, se realizara una entrevista a la directora del departamento y encuesta a los servidores públicos para conocer la realidad laboral de los trabajadores y su nivel de satisfacción laboral.

Para determinar los factores que repercuten en el clima laboral de los servidores públicos del departamento de GACIT en el gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, se investigara bibliográficamente, conceptos y teorías relacionados con el tema , aunada a un análisis FODA, en donde se analizaran que factores inciden en el ambiente de trabajo.

Guiado en los resultados de la investigación bibliográfica y de campos, se elaborara un plan de acción, dirigido a todos los servidores públicos del departamento, basado en actividades que permitan mejorar el clima laboral en el departamento de Gestión de Articulación, Cooperación e Internacionalización del Territorio (DGACIT) del gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, Ecuador 2023.

Por último, mediante un cronograma de trabajo se diseñaran mecanismos de control para dar seguimiento a la propuesta presentada, en el caso de que fuera ejecutada.

1.4.1 Tipo de investigación

El tipo de estudio en esta investigación es descriptivo, de campo y temporal. Descriptivo porque permite la recolección de datos con el propósito de identificar y describir los factores que están afectando al clima laboral en el departamento de GACIT. Basado en la realidad de la investigación, esta se identifica como una investigación de campo, ya que describe los hechos desde el lugar donde fue detectado el problema a través de instrumentos de recolección de la información, con el objetivo de determinar las causas de la problemática. Basado en su orientación del tiempo, el tipo de investigación es transversal, ya que recolecta la información en tiempo limitado, tomando como base la descripción de las variables de estudio.

1.4.2 Técnicas e instrumentos

- **Técnicas**

- ✚ **Observación**, se utiliza esta técnica para el analizar las actividades de las personas que están involucradas en el estudio investigativo, obteniendo respuestas claras que ayudan a esclarecer las interrogantes de estudio.

- ✚ **Encuesta**, se aplica esta técnica en base a un cuestionario de preguntas, determinando cual es la situación actual del clima laboral en el departamento y que factores afectan al mismo.

✚ **Entrevistas**, se realizan entrevistas a los jefes departamentales del GADPE, para conocer más a fondo sobre el ambiente laboral en el GACIT y cómo repercute en el cumplimiento de metas para la institución.

- **Instrumentos**

✚ **Lista de Cotejo**, para registrar aspectos positivos o negativos observados en la investigación de campo.

✚ **Cuestionarios**, se elabora, como instrumento, el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, las cuales, mediante métodos estadísticos, cuantifican la información y dan a conocer la situación actual del clima laboral en el GACIT.

Los cuestionarios y listas de cotejos serán generados en herramientas digitales, que facilitan la recopilación de información y dan a conocer los resultados obtenidos a través de tablas, gráficos para su posterior análisis.

1.4.3 Población

La población de esta investigación es igual a la muestra, por ser un número menor de 20 personas con la que se va a realizar, por lo que se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, al tener una población finita pequeña.

En este caso, están tomados en cuenta los 9 servidores públicos que laboran, principalmente en el departamento de GACIT, y los coordinadores de otros departamentos del GADPE que tienen relación directa con los procesos

correspondientes a este departamento, los cuales son: el Departamento Financiero, de Asesoría Legal y Prefectura. Un total de 12 personas.

La presentación de los datos se realizará de forma gráfica y escrita, con el fin de aclarar y exponer resultados mostrados en los gráficos que sean confusos o difíciles de interpretar.

Tabla 1. Colaboradores departamento de GACIT

Departamento	Cargos
Departamento de Gestión de	Directora
la Articulación la	1Asistente
Cooperación y la	1 Especialista
Internacionalización de	6 Analistas
Territorio - GACIT	

Fuente: Elaboración propia

1.5 Justificación

Teórica

La presente investigación se justifica teóricamente, ya que recopiló fundamentaciones teóricas y conceptualizaciones realizados sobre esta temática, lo que permitió analizar y reflexionar sobre la importancia del clima organizacional en las organizaciones.

Una de las investigaciones revisadas es la de MacGregor (2016), quien afirma que el clima organizacional hace mención a todos los factores psicológicos y emocionales que un empleado vive dentro de su organización. Fundamenta su investigación en la teoría X y Y, en donde concluye que el clima organizacional y la productividad de una empresa se relacionan con la forma en que los trabajadores son tratados dentro de la misma. Por otro lado, Stringer (2018), en su investigación sobre el clima organizacional, menciona que éste se centra en la apreciación de los trabajadores sobre su ambiente laboral en términos de estructura, responsabilidad, recompensas, relaciones y estándares.

Según Méndez (2013) para evaluar el clima laboral en una organización se deben tomar en cuenta cinco variables: el tamaño, su estructura organizacional, la complejidad de los procesos, el liderazgo y el cumplimiento de metas. Estas variables son objetivas se encuentran, en la organización y son establecidas por la gerencia general o la dirección. (Mendez, 2013).

Metodológica

La presente investigación en el departamento de GACIT del GADPE, se justifica metodológicamente, ya que se ha revisado diferentes técnicas y actividades en otras investigaciones, para obtener resultados óptimos que ayuden a dar propuesta para la solución del problema encontrado.

Entre estas investigaciones está la de Montalvo (2022), cuyo tema es “Elaboración de una propuesta de mejora del clima organizacional del centro Médico Virgen del Carmen – 2021, 2022”; en esta investigación la metodología de trabajo es cualitativa

comparativa, la cual tuvo como resultado que dentro del centro no se daba un clima laboral óptimo, por lo que no se alcanzaban las metas propuestas en la institución.

Otra investigación es la de López (2021) cuyo tema es Clima Laboral y desempeño laboral, se aplicó una metodología analítica y bibliográfica y uno de sus principales resultados fue que el clima laboral repercute de forma directa al desempeño laboral de los trabajadores y que las variables de comunicación, motivación y liderazgo inciden de forma directa en la productividad de una organización.

Esta investigación también pretende aportar , dando pautas en su metodología que ayuden a otros proyectos a usar técnicas e instrumentos óptimos en la recopilación y monitoreo de la información para analizar las situaciones que se estén dando en los diferentes contextos.

Práctica

La presente investigación se justifica de forma práctica, ya que tiene como resultado una respuesta a la problemática que se evidencia en el departamento del GACIT y al aplicar la propuesta de mejora del clima laboral, permite mejorar la situación actual en este departamento. Los resultados de esta investigación pueden servir de base para que otros investigadores desarrollen con mayor profundidad el tema de estudio y sea aplicado con mayor alcance en otros gobiernos autónomos descentralizados a nivel nacional e internacional.

1.6 Principales Definiciones

1.6.1. Clima Laboral

El clima laboral se define como la calidad del entorno que percibe el empleado dentro de la organización, el cual puede influir de forma negativa o positiva en la productividad y cumplimiento de metas. Chiavenato (2009).

1.6.2 Desempeño laboral

Se define al desempeño laboral como el conjunto de actitudes, conocimientos, destrezas y esfuerzo de un empleado, dentro de su lugar de trabajo. Estas actitudes son medibles y se ven afectadas por otros factores como el clima organizacional y los recursos de la empresa. Robbins (2003).

1.6.3 Productividad

Según Araya (2015) la productividad se refiere a la eficiencia con la que una organización utiliza los recursos para generar resultados tangibles. Esta dado por la cantidad de servicios brindados o bienes producidos por unidad de tiempo. La productividad está influenciada por diferentes factores, como la eficiencia en los procesos, la calidad del recurso humano, la motivación en los trabajadores y los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización o empresa. Gonzales (2011).

1.7 Alcances y limitaciones

Alcances

La investigación se desarrolla en el departamento de Gestión de Articulación, Cooperación e Internacionalización del Territorio (GACIT), dentro del gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, ubicado en Ecuador, en el año 2022.

La población objeto de estudio serán los servidores públicos de esta institución, mediante un diagnóstico situacional, se analizarán las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que este departamento. La investigación también tomara en cuenta a los jefes departamentales, quienes mediante entrevistas darán su opinión sobre su punto de vista en lo que se refiere al clima laboral en este departamento de GACIT.

Limitaciones

- La investigación desarrollada se limita únicamente al departamento del GACIT y se utilizara información primaria, extraída de cuestionarios aplicados a los servidores públicos de ese departamento.
- Como limitación de esta investigación está la falta de asignación de presupuesto para mejoras en este departamento, por lo que se deberá tomar en cuenta en la implementación de la propuesta.

CAPITULO II:

MARCO TEORICO

2.2. Bases teóricas de las variables y/o tópicos

2.2.1 Clima Laboral

Los inicios del término clima laboral, se adjudican a Lewin (1951), quien en su investigación, afirma que las aptitudes y comportamiento de los empleados, no solo depende de sus habilidades y destrezas, sino también de otros factores, dentro de la organización. Poco a poco este concepto ha ido evolucionando, de acuerdo a las épocas y nuevas realidades, pero su fundamento, se mantiene.

Para Chiavenato (2009) el clima laboral se define como la calidad del entorno que percibe el empleado dentro de la organización, el cual puede influir de forma negativa o positiva en la productividad y cumplimiento de metas.

Esta definición surge de la premisa de que las personas conviven en diferentes entornos, en donde si este entorno es a nivel personal o familiar, se define como clima psicológico y si el entorno está relacionado a su trabajo dentro de una institución, empresa o estructura, se lo define como clima laboral.

Otra definición es, que se centra en la percepción de los trabajadores acerca de estructura, responsabilidad, recompensas, relaciones y estándares en su entorno de trabajo. (Vega et al. 2010)

Méndez (2016) define al clima organizacional como la forma en que las personas se relacionan dentro de su lugar de trabajo y abarca aspectos como emociones, valores, actitudes y creencias. Según esta definición, las variables para analizar el clima laboral dentro de una organización están dadas por el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Por último, se cita la definición de Escalante(2020), que define al clima laboral como los aspectos tangibles e intangibles, que se encuentran alrededor del empleado en su entorno de trabajo y que marca la diferencia de una organización a otra. Esto también influye directamente al nivel de motivación que tiene el empleado.

La idea de un ambiente de trabajo implica el análisis de actitudes y comportamientos que se desarrollan a lo largo de la existencia de una organización. Sus raíces están en las interacciones que tienen lugar entre las personas y su entorno, lo que da forma a su proceder. Este es un componente crucial en la relación entre trabajadores y empresa, ya que las personas siempre se están adaptando. Intentan satisfacer no solo sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también sus demandas sociales y de autoestima como resultado de una variedad de circunstancias.

El clima laboral es una parte importante dentro del cumplimiento de metas dentro de la organización, puesto que abarca ciertos factores que predisponen de una forma positiva o negativa y que influye a la productividad o cumplimiento de metas en una empresa.

Se puede concluir que el clima laboral, encierra un conjunto de aspectos dentro de la empresa, que son percibidos por el trabajador, influyen en él y afectan de forma directa en el desempeño laboral, cumplimiento de metas y productividad de una organización.

2.2.2 Características del Clima Laboral

Según López (2016), el clima laboral cumple con las siguientes características:

- Es modificable, puesto que si está dado por factores perceptibles, puede ser modificado, es decir puede cambiar como resultado de una acción específica, al igual que la cultura.
- Este determinado en su mayor parte, por aspectos como la conducta, expectativas, aptitudes, costumbre, cultura y realidades psicológicas de cada uno de sus empleados.
- Ejerce una influencia en el compromiso y motivación de los empleados.
- Es una variable que interviene en la productividad de la organización, mediando entre los factores organizaciones y el comportamiento individual.

2.2.3 Tipos de clima laboral

Según Hernández (2011), existen varios modelos para categorizar los tipos de clima organizacional. Estos modelos pueden variar en la cantidad y las categorías específicas de tipos de climas organizacionales que identifican. A continuación, te presento algunos de los tipos de clima organizacional más comunes:

- **Clima de Apoyo:** En este tipo de clima, la organización valora el bienestar de sus empleados y se preocupa por su desarrollo personal y profesional. Se fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y la comunicación abierta. Los empleados suelen sentirse respaldados y cuidados.
- **Clima de Participación:** En este clima, se busca la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y la generación de ideas. Se valora su opinión y se les involucra en la resolución de problemas. Esto puede generar un sentido de pertenencia y compromiso.
- **Clima de Logro:** En un clima de logro, se da prioridad a los resultados y al logro de objetivos. La competencia puede ser alta y se premia el desempeño sobresaliente. Puede ser motivador para aquellos que buscan desafíos y recompensas por su rendimiento.
- **Clima de Innovación:** En este tipo de clima, se fomenta la creatividad y la búsqueda de nuevas ideas. Se valora la experimentación y se permite el fracaso como parte del proceso de aprendizaje. Los empleados se sienten alentados a proponer soluciones innovadoras.
- **Clima de Orientación al Cliente:** En un clima orientado al cliente, se pone énfasis en la satisfacción y las necesidades de los clientes. Los empleados son alentados a entender y atender las demandas de los clientes de manera efectiva.
- **Clima de Autonomía:** En este tipo de clima, se otorga a los empleados un alto grado de autonomía y responsabilidad en sus roles. Se confía en su capacidad para tomar decisiones y gestionar su trabajo de manera independiente.

- **Clima de Estructura:** En un clima de estructura, la organización se caracteriza por reglas y procedimientos claros y definidos. Puede haber un enfoque en la eficiencia y la estandarización de procesos.
- **Clima de Confianza:** En este clima, existe un alto nivel de confianza entre los líderes y los empleados, así como entre los propios empleados. Se valora la honestidad y la transparencia en la comunicación.
- **Clima de Colaboración:** En un clima de colaboración, se promueve el trabajo en equipo y la cooperación entre diferentes áreas y niveles de la organización. Se valoran las contribuciones de todos los miembros del equipo.
- **Clima de Estrés:** En un clima de estrés, los empleados pueden sentir una presión constante debido a altas expectativas, plazos ajustados o falta de recursos. Esto puede afectar negativamente la satisfacción y el bienestar de los empleados.

2.2.4 Modelos de Clima Laboral

El clima laboral tiene varios modelos a aplicar, a continuación se mencionaran los más relevantes y que serán tomados en cuenta en esta investigación:

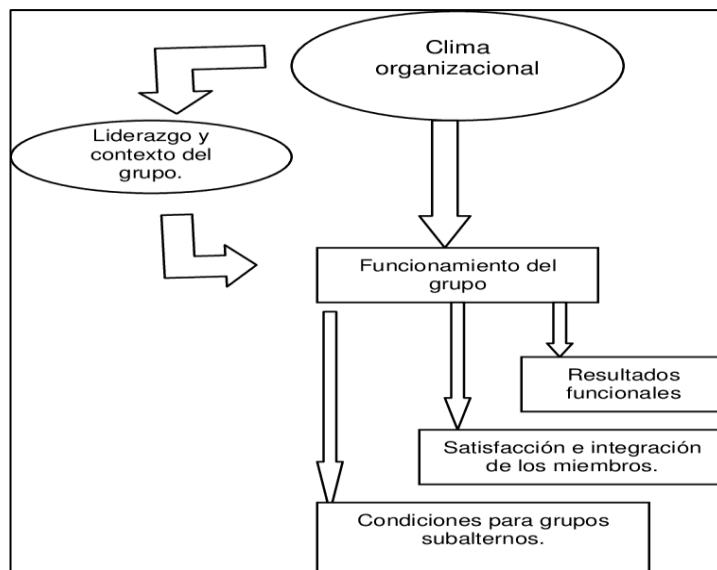
- **Modelo de Katz y Kahn**

La investigación de Hernandez (2012), menciona que este modelo fue propuesto por Katz y Kahan, y su fundamento radica en que el clima laboral es influenciado por el líder de la organización, el cual toma una función de mediador entre el grupo de empleados y la organización. Esto sumado a las vivencias grupales en el entorno

laboral, determinan el clima laboral y por ende, el alcance de metas y objetivos dentro de la empresa.

Existen organizaciones que se construyen sobre el enfoque de sistema abierto del modelo de Katz y Kahn ya que toda organización social toma decisiones que dependen de los recursos humanos que componen una corporación en términos del deber de producir bienes y servicios de la mayor calidad.

Figura 1. Modelo de Katz y Kahn



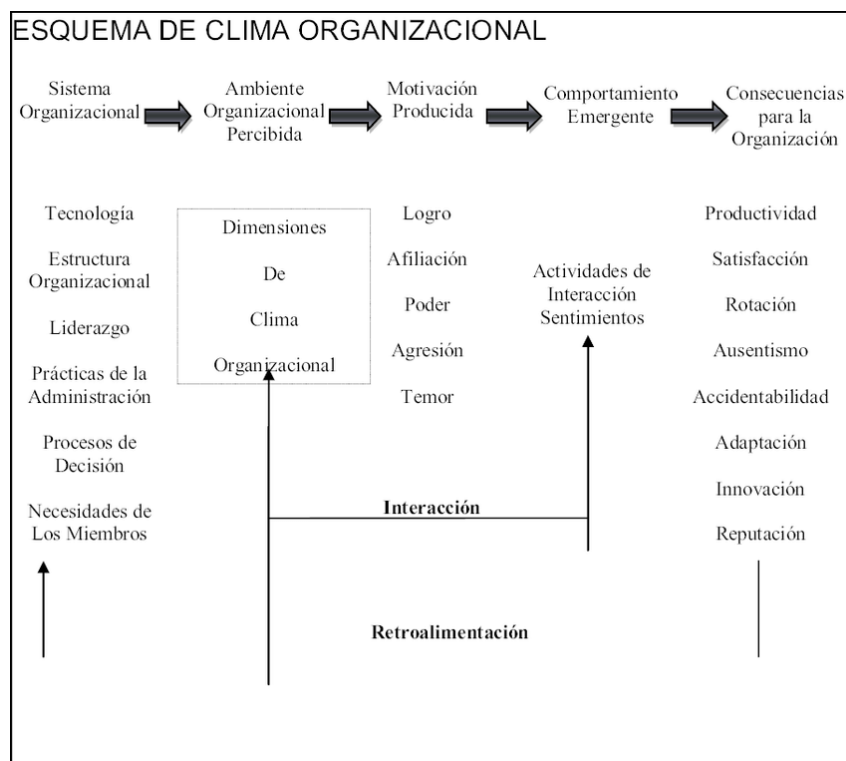
Nota: El grafico representa el modelo de clima laboral Katz y Kahn. Tomado de Hernández (pg.87) Santamaria, J. (2012).

En este modelo, cada organización desarrolla sus propios tabúes, prácticas, usos y cultura. Además de los conflictos internos y externos y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema, el clima o cultura del sistema refleja las reglas y valores del sistema formal y se transmite a los nuevos miembros del grupo.

- **Modelo de Litwin y Stinger**

Estos autores fundamentan su modelo en que, al modificar las variables de estructura organizacional y conducta del empleado, el clima laboral puede incidir de forma negativa o positiva al cumplimiento de metas dentro de la organización. Este modelo se basa en la idea de que el clima organizacional es un fenómeno complejo que se compone de varias dimensiones interrelacionadas. Estas dimensiones pueden influir en cómo los empleados perciben y experimentan el ambiente de trabajo en una organización. Alvarado(2011).

Figura 2. Modelo de Litwin y Stinger



Nota: El grafico representa el modelo de clima laboral de Litwin y Stinger

Tomado de Alvarado(pg.66) EDILVA (2011).

2.2.5 Factores que inciden en el clima laboral

- **Factores individuales.-**

Según Hernández (2012), los factores individuales que influyen en el clima laboral de una empresa hacen referencia a todos los aspectos personales del empleado, como su religión, costumbres, cultura, valores. También enmarca destrezas y habilidades del empleado, su nivel de motivación, su autonomía, su predisposición hacia el cumplimiento de sus actividades, entre otros.

- **Factores Grupales**

Los factores grupales, se refiere a las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo, son las percepciones a nivel colectivo entre un grupo de empleados, en donde también interviene la comunicación con el jefe, directivo o coordinador. Estas relaciones pueden influir de forma positiva, al tomar aspectos como compañerismo, confianza, colaboración, trabajo en equipo, así como también puede influir negativamente al existir una mala comunicación entre ellos. Méndez (2013).

- **Factores Organizacionales**

Los factores organizacionales, se refieren a aspectos relacionados con la organización, empresa o institución, estos pueden ser tangibles, como su infraestructura, recursos tecnológicos, inmobiliario; e intangibles como su misión, visión, metas, estructura organizacional, reglamentos, política, entre otros. Lopez (2011)

2.2.6 Dimensiones del clima laboral

Las dimensiones del clima laboral, según Sandoval (2004), son cualidades que pueden cuantificarse en una organización y tener un impacto en la conducta de las personas.

Algunos autores han planteado diferentes dimensiones del clima laboral, tomando diferentes perspectivas, así es el caso de Pritchar y Karasik (1973), quienes plantearon que para medir el clima laboral en una organización, es necesario analizar once dimensiones y crearon un instrumento basado en esta teoría. A continuación las 11 dimensiones:

- **Autonomía:** abarca la independencia que tiene el empleado para la toma de decisiones y la resolución de problemas dentro de la organización.
- **Conflicto y Cooperación:** abarca el grado de colaboración y predisposición que tiene el empleado en el desarrollo de las actividades dentro de la organización.
- **Relaciones Sociales:** abarca las relaciones interpersonales de los empleados en el entorno laboral.
- **Estructura:** Abarca la estructura organizativa como su visión, misión, metas, reglamentos, políticas.
- **Remuneración:** El sueldo que el empleado recibe.
- **Rendimiento:** El nivel de desempeño que tiene el empleado de acuerdo a la remuneración que percibe.
- **Motivación:** es la estimulación que recibe el empleado por parte de la organización, se centra en aspectos motivacionales.

- **Estatus:** abarca los grados de jerarquía que tienen el empleado, de acuerdo a las actividades que desempeña.
- **Flexibilidad e innovación:** Abarca el deseo de mejora que tiene la empresa, usando la creatividad para satisfacer de mejor forma las necesidades de sus clientes.
- **Centralización de la toma de decisiones.** Abarca la importancia de jerarquía en el proceso de tomar una decisión que impacte en las actividades que realiza la organización.
- **Apoyo:** El grado de comunicación y apoyo que da la organización a sus empleados.

Estos autores, se enfocaron en analizar dimensiones enmarcadas en factores organizacionales y grupales, dejando un poco de lado a los factores personales, ya que su teoría se basada en la relación de equipo de trabajo. El instrumento que crearon puede estar dirigido a empleados y directivos y ayuda a analizar de forma crítica el clima laboral en un entorno de trabajo.

Litwing y Stringer (1980), analizaron las dimensiones que expusieron los autores anteriores y las resumieron, afirmando que el clima laboral tiene nueve dimensiones fundamentales:

- **Recompensa.-** Nivel de satisfacción del empleado, al recibir un sueldo por las actividades que realiza dentro de la organización.
- **Estructura.-** Abarca la estructura organizativa como su visión, misión, metas, reglamentos, políticas.

- **Desafío.-** Abarca el grado de creatividad, innovación y retos establecidos en la organización y la predisposición de los empleados por alcanzarlos.
- **Identidad.-** Es el nivel de pertenencia que tienen los empleados en la organización.
- **Responsabilidad individual.-** Sentimiento de autonomía por parte del empleado en el entorno de trabajo.
- **Tolerancia de conflicto.** Se refiere a ciertos aspectos psicológicos del empleado en la resolución de problemas en su entorno.
- **Relaciones:** son las relaciones interpersonales, manejadas de forma asertiva, dentro de la organización: entre empleados y jefes y subordinados.
- **Cooperación:** el nivel de compañerismo y espíritu de ayuda, dentro de la organización, por parte de los empleados y jefes.
- **Estándares:** son los estándares de rendimiento que tiene determinada la organización para sus empleados.

Estos autores abarcan todos los aspectos relacionados al clima laboral en 6 dimensiones. En su teoría los factores personales son fundamentales en la medición del clima laboral, por lo que toman en cuenta la dimensión de responsabilidad individual y tolerancia al conflicto.

Sandoval (2004) cita que la Universidad de Michigan, los autores Bowers y Taylor, citan que con 5 dimensiones se puede medir el clima laboral en una organización, estas son:

- **Motivación.-** Es el nivel de interés que despierta la organización para que sus empleados realicen sus actividades con toda la predisposición.
- **Toma de decisiones.-** Analiza el papel que tienen los empleados en la toma de decisiones, así como la información disponible para tomar medidas que ayuden al desarrollo de la organización.
- **Comunicación.-** Se refiere a la forma de comunicación dentro de la organización, el tipo de sistemas que la empresa desarrolla para mantener una comunicación asertiva entre empleados y directivos.
- **Recursos Humanos.-**Abarca el nivel apoyo y satisfacción de necesidades que da la empresa a sus empleados.
- **Apertura a los cambios tecnológicos.-** Se refiere a la disposición y capacidad de una organización para aceptar y adaptarse a nuevas tecnologías con el fin de mejorar las operaciones, los procedimientos y los resultados.

Estos autores, toman en consideración una nueva dimensión, el uso de la tecnología, que es un aspecto muy importante en el desempeño laboral de un empleado y por ende el clima organizacional, y la comunicación, ya no solo a nivel verbal, sino a nivel de redes de comunicación, lo cual amplía esta dimensión y la antepone como una de las más importantes.

Una organización puede tener suficientes procedimientos de planificación, control y organización, pero aun así fracasar debido a un liderazgo deficiente, posiblemente como resultado de un trabajo mal coordinado o de no tener en cuenta las opiniones

del personal al tomar decisiones. En este sentido, se fomenta un estilo de liderazgo que considere la implicación del personal en la toma de decisiones.

2.2.7 Medición del clima laboral

Es importante conocer el tipo de clima laboral que posee la organización, ya que como antes se ha mencionado, este influye de manera directa al cumplimiento de metas y productividad. García (2011), afirma que existen tres aspectos que se deben tomar en cuenta para medir el clima laboral, el primero es observando el desenvolvimiento del trabajador dentro de la organización, el segundo es realizar encuestas tomando aspectos.

2.2.8 Desempeño Laboral

Robbins (2003) define al desempeño laboral como el conjunto de actitudes, conocimientos, destrezas y esfuerzo de un empleado, dentro de su lugar de trabajo. Estas actitudes son medibles y se ven afectadas por otros factores como el clima organizacional y los recursos de la empresa.

Para Lucas (2010) el desempeño laboral está ligado al nivel de eficiencia y eficacia con la que un empleado cumple las tareas y actividades encomendadas. Este puede ser evaluado de acuerdo a los resultados obtenidos, la calidad del trabajo, la eficiencia con la que se haya realizado y la capacidad con la que se cumplen las expectativas establecidas en la organización.

Según Carvajal (2013) el desempeño laboral es un proceso continuo, aunado a expectativas claras, retroalimentación continua, desarrollo de habilidades y la alineación de los objetivos organizacionales.

Para que exista un desempeño laboral óptimo en una organización se requiere comunicación bidireccional y trabajo en equipo entre trabajadores y gerentes. El clima organizacional tiene un papel trascendental en este sentido. Se puede aumentar el compromiso y la motivación de los empleados, lo que puede conducir a un excelente desempeño laboral, en un entorno que valora la cooperación, el respeto, la innovación y la participación activa.

2.2.9 Productividad

Según Araya (2015) la productividad se refiere a la eficiencia con la que una organización utiliza los recursos para generar resultados tangibles. Esta dado por la cantidad de servicios brindados o bienes producidos por unidad de tiempo. La productividad está influenciada por diferentes factores, como la eficiencia en los procesos, la calidad del recurso humano, la motivación en los trabajadores y los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización o empresa. Gonzales (2011)

En resumen, la productividad es un componente crucial del desempeño de una organización y está influenciada por una variedad de variables, incluida la tecnología, el calibre de los recursos humanos y la motivación de los empleados.

2.3 Análisis comparativo de las bases teóricas

Tabla 2. Análisis Comparativo

Tópico	Autor	Definición	Comentario
Clima Laboral	(Chiavenato 2009)	El clima laboral se define como la calidad del entorno que percibe el empleado dentro de la organización, el cual puede influir de forma negativa o positiva en la productividad y cumplimiento de metas.	El entorno laboral en el que se desenvuelven los empleados es un aspecto muy significativo dentro de una organización, ya que repercute en la predisposición del empleado a actuar ya sea de forma positiva o negativa, influyendo en el cumplimiento de metas, alcance de objetivos y productividad de la organización.
	(Vega et al. 2010)	El clima laboral se centra en la percepción de los trabajadores acerca de estructura, responsabilidad, recompensas, relaciones y estándares en su entorno de trabajo.	Este autor destaca la importancia de una cultura laboral positiva, es decir, para que el clima laboral sea asertivo se debe demostrar cohesión, estabilidad y seguridad en el entorno de trabajo de las organizaciones. El lugar de trabajo es crucial para los recursos humanos porque fomenta el crecimiento y el éxito organizacional. Por otro lado, cabe señalar que la gerencia tiene una parte importante ya que los métodos de liderazgo y las prácticas de gestión social de los directivos tienen un impacto significativo en la naturaleza del lugar de trabajo.

(Bethune Maradoni 2019. Pag 16)	Características que distinguen a una organización y que perduran en el tiempo de vida de misma, a más de que inciden en la conducta de las personas.	que La mayoría de las empresas actuales se esfuerzan por crear un entorno que respalde el mantenimiento de los niveles de productividad para poder permanecer en el negocio. Para ello, deben resistir las crisis, adaptarse a los cambios y encontrar soluciones a los problemas y desafíos. Sin embargo, para que este esfuerzo sea fructífero se debe tener en cuenta el aspecto más crucial de un negocio como es el recurso humano.
---------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia

2.3.1 Presentación y análisis de resultados de investigaciones similares

Tabla 3. Presentación y análisis de resultados de investigaciones similares

RESULTADOS DE INVESTIGACIONES SIMILARES		
TEMA	PRESENTACION	ANÁLISIS
<p>“Clima Organizacional y Desempeño Laboral: Propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana, sede Guayaquil ”</p>	<p>El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad. En su investigación se trabajó con 4 dimensiones para medir el clima organizacional en esta institución: comunicación asertiva, la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo.</p> <p>Al finalizar propone un plan de mejora que ayude a los colaboradores del área de administración a mantener un nivel alto de clima organizacional, de esta forma se garantiza un buen desempeño laboral beneficiando a la institución y sus clientes objetivos. Lopez (2021).</p>	<p>Autores señalan diferentes dimensiones con las que se puede medir el clima organizacional o laboral dentro de una organización, pero se debe de considerar el entorno, el tipo de organización y el servicio que brinda, para analizar , cuáles de estas dimensiones contribuirán a diagnosticar el clima organizacional. En esta investigación dimensiones como: comunicación asertiva, la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo, fueron las primordiales, ya que la organización se centra en la atención al cliente.</p> <p>Las conclusiones a las que se llega en esta investigación es que un buen clima laboral influye de manera positiva a un mejor desempeño laboral, por lo que se debe de solucionar situaciones que influyen de manera negativa al clima organizacional.</p>

<p>“Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.”</p>	<p>El principal objetivo de este proyecto fue de determinar si el clima organizacional en las dimensiones seleccionadas, incidió o no en la variable desempeño laboral. Para la investigación se aplicó una encuesta de 32 preguntas con 4 alternativas de respuesta en escala Likert a todo el universo de la empresa. Entre sus principales conclusiones se determinó que las causas que el no haber alcanzado las metas programadas por la empresa durante el período en análisis, obedeció a múltiples factores, unos internos y otros del entorno que definitivamente desbordaron las variables en estudio. Santamaria (2020).</p>	<p>En esta investigación se tomaron en cuenta las dimensiones para medir el clima organizacional y otras dimensiones para medir el desempeño laboral. Todas tenían una correlación e influían una con otra. Las dimensiones del clima organizacional como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y reconocimiento, influían en las dimensiones del desempeño laboral como arquitectura organizacional, planificación, autonomía, toma de decisiones e innovación. Nuevamente queda comprobado que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores y por ende a la productividad y alcance de metas dentro de la organización.</p>
<p>Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto</p>	<p>En este trabajo de investigación se realiza un análisis sobre la incidencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos. La recopilación de datos se realizó mediante una encuesta basada en el modelo Hay McBer que evalúa seis dimensiones: flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad</p>	<p>Al analizar las dimensiones que fueron evaluadas en el clima laboral y el desempeño, se observa que no están correlacionadas, ya que en el clima laboral se está midiendo la responsabilidad, flexibilidad, espíritu en equipo, entre otros; mientras que en el desempeño, se</p>

Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito y espíritu de equipo, y para miden factores como la evaluación del desempeño se calidad, oportunidad, utilizaron los instrumentos competencias, entre otros. desarrollados por el Ministerio del Trabajo, tomando en cuenta los Las variables de estudio deben estar relacionadas a siguientes factores: calidad y un mismo objetivo, medir la oportunidad, conocimientos percepción del individuo específicos, competencias técnicas sobre su entorno en el trabajo y competencias conductuales. En y que factores repercuten a esta investigación se concluyó que esta realidad. el clima laboral no influye en el desempeño de los servidores públicos.

“Elaboración de una propuesta de mejora del clima laboral en la Gerencia de Proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo Ministerio de Salud Pública”

En esta investigación se elabora una propuesta de mejora del clima laboral, se midieron dimensiones como: estructura responsabilidad, recompensa riesgos y desafíos, cordialidad apoyo, estándares conflictos e identidad. Basadas en el modelo de Litwin y Stringer. Su principal conclusión fue que la percepción del Clima Laboral fue regular para los funcionarios encuestados.

El entorno de trabajo es un componente determinante que influye en el accionar de los trabajadores, por ende esta relacionado con el factor humano en las empresas, convirtiéndose en un indicador clave de éstas, el cual está condicionado por una variedad de factores, entre ellos, los estándares de operación, la ergonomía del lugar de trabajo y de los equipos; las actitudes de las personas que integran los equipos de trabajo, los estilos de liderazgo, los salarios y remuneraciones, satisfacción de cada persona, entre otros.

Fuente: Elaboración Propia

2.4 Análisis crítico de las bases teóricas.

Existen numerosos conceptos sobre el clima laboral; algunos autores se centran en medir el clima organizacional mediante dimensiones de acuerdo a su percepción y punto de vista. Otros, en cambio puntualizan esquemas cognitivos donde los factores individuales prevalecen. Estos conceptos han evolucionado y se han ido adaptando de acuerdo a los nuevos escenarios.

El desarrollo de lugares de trabajo con altos niveles de satisfacción de los trabajadores, es un objetivo de las nuevas tendencias organizacionales en la gestión del talento humano. Esto es importante reconocerlo, porque numerosos estudios y experiencia acumulada demuestran que la productividad de cualquier tipo de organización aumenta significativamente si sus empleados tienen altos niveles de satisfacción.

Uno de los elementos más importantes en una empresa es su recurso humano y su entorno de trabajo. El clima laboral se resume como un conjunto de factores sociales y psicológicos que definen una organización y tienen un impacto en el desempeño de sus empleados. Los empleados de una organización se sentirán más motivados si conviven en un ambiente de trabajo positivo. En cambio, el convivir en un ambiente negativo, tendrá un impacto perjudicial, generando conflictos y falta de coordinación en el lugar de trabajo.

Respecto a la revisión de investigaciones similares, se puede constatar que la mayoría de investigaciones son descriptivas-relacionales, puesto que su objetivo es

encontrar relación entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral, describiendo en cada variable , las dimensiones que van hacer estudiadas.

En cuanto a los instrumentos de investigación utilizados, algunos fueron creados por los autores y otros adaptaron instrumentos ya elaborados a su realidad y contexto, siendo la mayoría respuestas tipo Likert. Los resultados que arrojaron, en su mayor numero, fue que existe una relación directa entre el clima laboral y el desempeño laboral, aprobando la teoría de que el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores.

En las instituciones gubernamentales, cuyo principal objetivo es servir a la población, y en donde se gestiona y articula la cooperación, el apoyo de instituciones y organizaciones internacionales; es indispensable prestar mucha atención al recurso humano, haciendo énfasis en un buen clima laboral, en donde se maneje mucho la comunicación asertiva. Es importante garantizar que los empleados estén motivados para completar su trabajo y proporcionarles un entorno de trabajo ideal. Cuando los empleados están motivados se crea un ambiente agradable que permite construir relaciones con resultados satisfactorios con compañeros de trabajo, superiores, otros departamentos, clientes y otras entidades.

CAPITULO III:

MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica

En este capítulo se describe un poco de la historia del Gobierno Autónomo Descentralizado de Esmeraldas (GADPE) y del Departamento de Gestión de la Articulación la Cooperación y la Internacionalización de Territorio (GACIT), en donde se desea empezar a implementar este plan de mejora:

En 1929, en la Constitución Política del Estado se crean oficialmente los organismos seccionales en el Art. 139 de la Carta Magna y es en cumplimiento de este constitucional que se organizan en el Ecuador los Consejos Provinciales en representación y administración del Estado a nivel del Gobierno sub-nacional intermedio. El Gobierno del Dr. Isidro Ayora, en 1930 da vida a los Consejos Provinciales del Ecuador y los organiza en diferentes provincias de la República. Había comenzado una nueva era para el Estado y naturalmente para los esmeraldeños. (Gestión de Planificación del GADPE, 2015)

En la Constitución Política No. 18 de la República, Registro Oficial No 1 del 11 de agosto del año 1998, se constituye el Gobierno Provincial como la entidad estatal que, a nombre del Estado, en la Provincia, ejerce su gobierno, la representación y administración política; articula y ejerce la intermediación de las acciones de los gobiernos nacionales y municipalidades. Hasta la actualidad en que la Constitución del año 2008, define las competencias exclusivas de los ahora llamados Gobiernos

Autónomos Descentralizados, dentro de los cuales los Gobiernos Provinciales redefinen su denominación a Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales (GADPE), y cuyas funciones, atribuciones y competencias se detallan el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD).

Desde entonces, los Consejos Provinciales, ahora GADPE (Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia de Esmeraldas), existen, desde hace 93 años, cumpliendo la misión estatal a nivel provincial y atendiendo prioritariamente los sectores menos favorecidos de la sociedad ecuatoriana.

Luego, mediante Resolución N°. 009-CNC-2011, expedida el 29 de septiembre de 2011, el Consejo Nacional de Competencias, transfiere la competencia de la gestión de la cooperación internacional no reembolsable a los Gobiernos Autónomos Descentralizados para la obtención de recursos no reembolsables y asistencia técnica, en sus artículos 11 al 16, determina las facultades de los gobiernos autónomos descentralizados para el ejercicio de la rectoría local, la planificación, la regulación, el control y la gestión de la cooperación internacional no reembolsable, a través de la emisión de políticas y lineamientos locales, que reconozcan su especificidad territorial, en el marco de las políticas y lineamientos nacionales. (Gestión de Planificación del GADPE, 2015)

En el contexto mencionado, con el objeto de asumir la competencia de la Gestión de Cooperación Internacional, la cual la administración del GADPE crea el Departamento de Gestión de la Articulación la Cooperación y la Internacionalización de Territorio - GACIT, con el fin de fortalecer las acciones internacionales que le

corresponden a su ámbito competencial, entre las cuales está la "promoción del territorio en el contexto internacional", para lo cual se plantea trabajar en el tema de "internacionalización de territorio". Por las competencias adquiridas la Gestión de Articulación Cooperación e internacionalización del Territorio, tiene como finalidad establecer lineamientos procedimentales de alcance provincial, para dinamizar la gestión de la certificación de registro de programas y proyectos de cooperación internacional no reembolsable (CINR), potenciar la alineación de la oferta de cooperación a las demandas territoriales y fortalecer la complementariedad de la cooperación con la planificación territorial, para garantizar mayor eficiencia y eficacia en el uso de los aportes externos al desarrollo provincial. (Gestión de Planificación del GADPE, 2015)

3.2. Filosofía Organizacional

3.2.1 Misión y visión del gadpe

Misión

Es un gobierno autónomo descentralizado que intenta orientar a todos los ciudadanos de la provincia de Esmeraldas hacia una mejor gestión, incluyéndolos en los planes, programas y proyectos que allí se ejecutan de manera eficiente, eficaz y de calidad. por resultados, mejorando nuestro liderazgo y apertura. (Gestión de Planificación del GADPE, 2015)

Visión

Al 2019 el GADPE, a través del posicionamiento institucional de gestión pública transparente, es un modelo provincial de desarrollo territorial integral. Este modelo está enfocado al desarrollo humano y socioeconómico de sus residentes, así como

a mejorar la conectividad, la productividad y la preservación de los recursos naturales y el patrimonio cultural de la región.(Gestión de Planificación del GADPE, 2015)

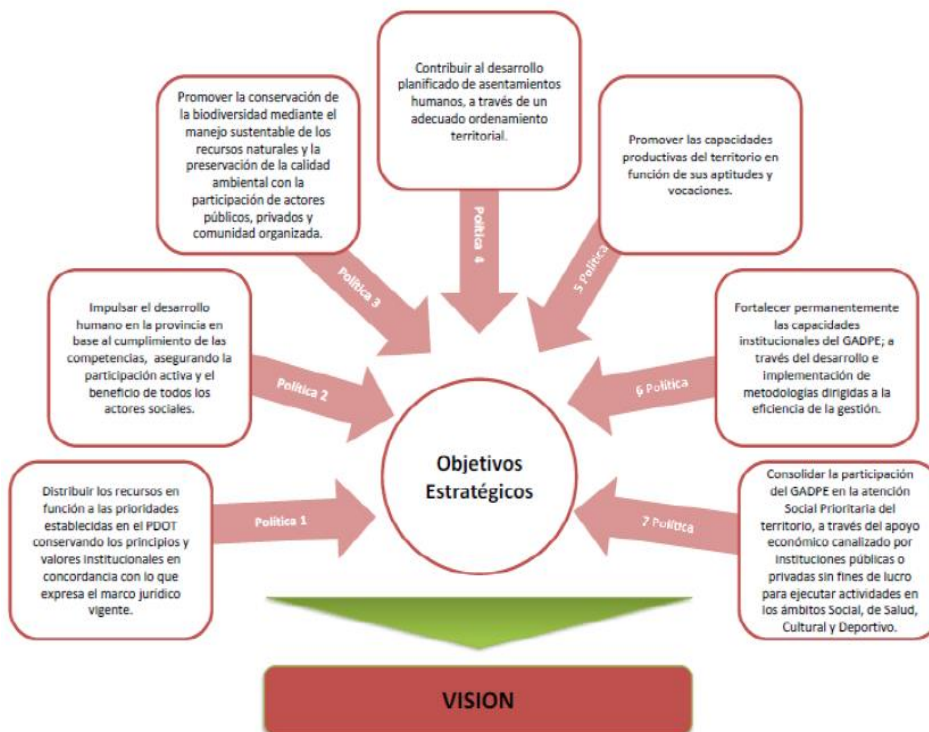
3.2.2 Misión del departamento de GACIT

Misión:

Gestionar, desarrollar, articular y dirigir estrategias y acciones de cooperación internacional multinivel a nivel provincial con el fin de posicionar y promover la internacionalización del territorio. Esto se logra poniendo en práctica la paradiplomacia, asegurando una participación adecuada en proyectos, programas y actividades que estén en línea con la política exterior de la nación y dando la máxima prioridad a las competencias.

3.2.3 Políticas y objetivos estratégicos institucionales

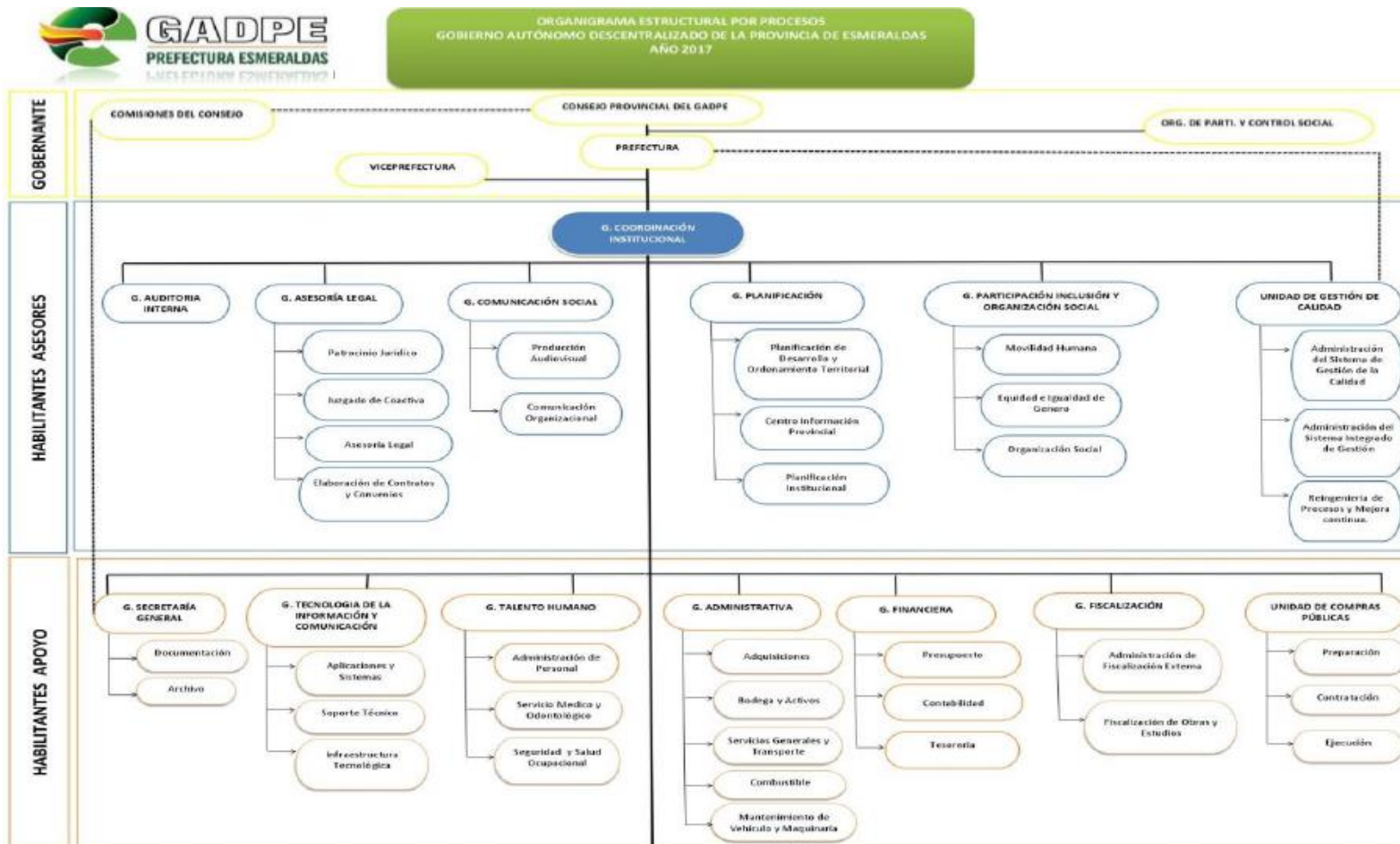
Figura 3. *Objetivos Estratégicos del GACIT*

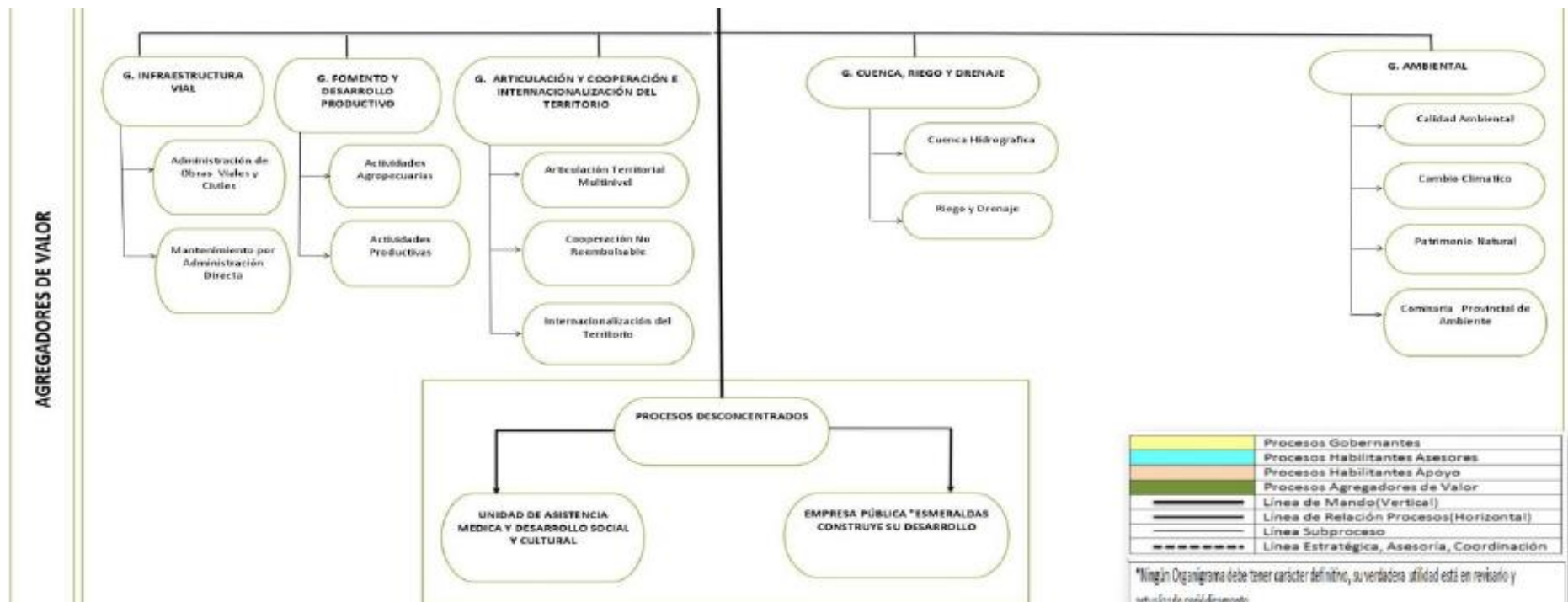


Fuente: *Gestión de Planificación del GADPE, 2015*

3.3. Diseño organizacional

Figura 4. Organigrama de GADPE

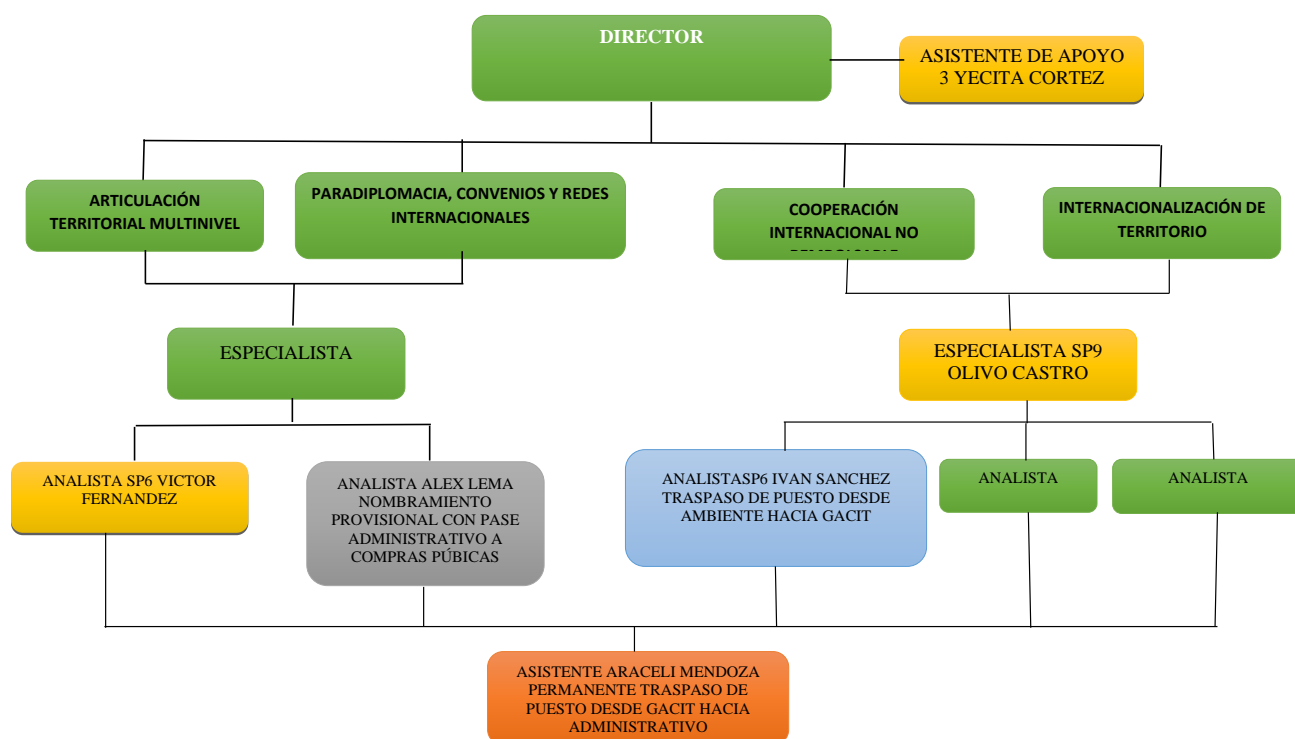




Fuente: Gestión de planificación del GADPE

Organigrama del Departamento de GACIT

Figura 5. Organigrama del Departamento de GACIT



Fuente: Gestión de planificación del GADPE

3.4. Funciones y Competencias del GADPE

Funciones

De conformidad con el Art. 41 del COOTAD, al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, le corresponde ejercer las siguientes funciones:

- Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

- b)** Dentro de las limitaciones de su autoridad estatutaria y constitucional, desarrollar y poner en práctica políticas para avanzar y fomentar la equidad y la inclusión en su territorio;
- c)** Efectuar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción provincial;
- d)** Elaborar y ejecutar el Plan de Desarrollo Provincial, el Plan de Ordenamiento Territorial y las políticas públicas en el ámbito de su competencia y dentro de los límites de su circunscripción territorial, en coordinación con la planificación a nivel nacional, regional, cantonal y parroquial, y realizar continuamente el seguimiento y rendición de cuentas por el cumplimiento de las metas establecidas;
- e)** Ejecutar las facultades exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley. En este marco, prestar servicios públicos, construir obras públicas provinciales, promover las actividades productivas provinciales, así como la vialidad, la gestión ambiental, el riego, el desarrollo agrícola y otras que expresamente se deleguen o descentralicen.

Competencias

Son competencias exclusivas, las establecidas en el Art. 263 de la Constitución de la República y Art. 42 del COOTAD.

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, en el ámbito de sus competencias, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, en el marco de la

interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

- b) Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas;
- c) Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional, obras en cuencas y micro cuencas;

3.4.1 Productos y servicios del GACIT:

- Archivo actualizado de acuerdos y convenios de cooperación técnica, transferencia de tecnología, asistencia técnica y de cualquier otra naturaleza destinados a fortalecer el cumplimiento de las competencias institucionales.
- Base de datos actualizado de organismos de cooperación nacional e internacional.
- Base de datos de convenios firmados con organismos de cooperación internacional.
- Mapa interactivo e informe de intervención de la cooperación internacional en el territorio.
- Tour virtual 360 de atractivos naturales de la provincia para promover la internacionalización.

3.5 Diagnóstico Organizacional (Análisis FODA)

Tabla 4. Análisis FODA

ORIGEN INTERNO	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1 Adecuada capacidad técnica del personal a cargo de los subprocesos</p> <p>F2 Apoyo de la Prefecta en todos los procesos</p> <p>F3 Disponibilidad de instalaciones propia y cómoda</p> <p>F4 Disponibilidad de presupuesto para ejecución de actividades del POA</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1 Falta de mobiliario y equipo tecnológico adecuado para el cumplimiento efectivo de lo planificado</p> <p>D2 Falta de compromiso del personal con la institución</p> <p>D3 Falta de planes de capacitación al funcionario</p> <p>D4 Falta de Coordinación y Comunicación Interdepartamental</p>
ORIGEN EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Apoyo financiero de instituciones adscritas al gobierno para ejecución de obras</p> <p>O2 La ley otorga un marco legal de manera autónoma e independencia económica</p> <p>O3 Existe coyuntura política con diferentes carteras de estado</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Disminución presupuestaria abrupta</p> <p>A2 Posible medidas impositivas del gobierno al sector público y privado</p> <p>A3 Recortes presupuestarios</p> <p>A4 Indiferencia del gobierno central en competencias provinciales</p>

Fuente: Elaboración propia

Se ha realizado un análisis FODA en el departamento de GACIT, dentro del GADPE en donde se señalan las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que mantiene la institución ante la aplicación de este proyecto, tomando en cuenta aspectos internos y externos. Los puntos que se establecen dentro de la

tabla serán cumplidos a futuro, sí el proyecto es aprobado, pues tiene sustentabilidad científica.

Es importante señalar la importancia que tiene la efectividad de la matriz FODA, pues es el punto inicial para que los investigadores verifiquen la efectividad de la investigación. La aplicabilidad de dicha tabla es eficaz para el proyecto, señalando los puntos fuertes y débiles que la institución mantiene, llegando a proyectarse las necesidades de la misma y como se puede solucionar los problemas que mantiene.

FORTALEZAS

Dentro de las principales fortalezas de la empresa, se resalta el apoyo de las autoridades; en primera instancia, se hizo conocer el proyecto de plan de mejora a la jefa del departamento del GACIT y luego a la autoridad máxima de la institución, la prefecta de la provincia, quienes se mostraron interesadas en desarrollar esta propuesta ya que se expuso todos los beneficios que trae consigo incentivar un buen clima laboral en el departamento del GACIT y por ende como mejorara el cumplimiento de metas y objetivos en la institución. Las autoridades pidieron, presentar el resultado de la investigación y los puntos de la propuesta para ser analizados junto al departamento de financiero y adquisiciones.

Otra fortaleza, es que, se cuenta con profesionales de alta calidad, que conocen de todas las actividades que se realizan en este departamento y que demuestran responsabilidad en su trabajo. Por último, este departamento cuenta con instalaciones cómodas y disponibilidad de presupuesto para ejecución de

actividades del POA, que le permiten planificar actividades para mejorar sus procesos dentro del departamento,

DEBILIDADES

Se puede observar que la debilidad más fuerte que tiene este departamento, es la actitud de su personal, existe falta de compromiso con la institución, muchos servidores públicos, no cumplen con las metas y objetivos, se sienten desmotivados y lo dan a conocer con sus actitudes y comportamiento.

Otra debilidad es que existe una falta de planes de capacitación al funcionario, por lo que estos no son incentivados por la institución. No existe una comunicación asertiva, entre departamentos dentro del GADPE, ni dentro del departamento de GACIT, lo que dificulta la coordinación y comunicación Interdepartamental. La falta de comunicación clara y efectiva puede generar malentendidos, confusiones y rumores que contribuyen a la desconfianza y al estrés entre los empleados.

Dentro de las debilidades de la institución para llevar a cabo este plan de mejora está el de pertenecer al sector público. En este tipo de instituciones, donde el factor económico está ligado al gobierno, existen demasiados procesos burocráticos que dilatan los procesos de desembolso para estrategias de mejora , adquisición de equipos y contratación de servicios ,aplazando el tiempo de implementación de la propuesta, así se encuentre aprobada por la administración de la institución.

Por último, está la falta de recursos tecnológicos dentro del departamento de GACIT, los funcionarios de este departamento trabajan con equipos informáticos personales y los poco que hay en el departamento son obsoletos.

OPORTUNIDADES

Una de las oportunidades con la que cuenta el departamento es el apoyo financiero de instituciones adscritas al gobierno para ejecución de obras , esto ha permitido a este departamento poder cumplir proyectos y acuerdos establecidos.

Otra oportunidad es la ley otorga un marco legal de manera autónoma e independencia económica, es decir, el departamento cuenta con recursos propios para ejecutar ciertos proyectos, siempre y cuando sean planificados y aprobados. Por último, existe coyuntura política con diferentes carteras de estado, es decir que, de ser necesario, se puede buscar ayuda a otras entidades para llevar a cabo objetivos.

AMENAZAS

Una de las amenazas dentro de la institución para la implementación del plan de mejora en el departamento de GACIT del GADPE es la disminución presupuestaria abrupta. Por problemas de reducción de presupuesto en las instituciones públicas, muchos proyectos y propuestas no se han podido implementar y el GADPE no es la diferencia. La propuesta debe tener un presupuesto accesible que permita ser aprobado por el área financiera, caso contrario entraría a la larga cola de espera de muchas propuestas que se han querido implementar dentro de la institución.

Por último, la indiferencia del gobierno central en competencias provinciales., también son una amenaza dentro de la institución. Como es de conocimiento público, en el Ecuador existe un déficit presupuestario para las instituciones públicas, dando como consecuencia que sin presupuesto aprobado la propuesta de mejora no se pueda dar o tome más tiempo de lo calculado hasta esperar que lleguen los recursos financieros.

CAPITULO IV :

RESULTADOS

4.1. Marco Metodológico

El departamento del GACIT, es de mucha importancia para el GAD provincial ya que está encargado de promover el desarrollo territorial mediante la articulación interinstitucional y la internacionalización del territorio. Este departamento cuenta con instalaciones propias, en donde laboran 10 servidores públicos.

Al evaluar el clima laboral en el departamento del GACIT, se tomaron en cuenta cinco dimensiones: motivación, estructura organizacional, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

El cuestionario de las encuestas está basado en estas dimensiones, en donde se agrupan las preguntas de acuerdo a la dimensión que se desea evaluar. En la escala de respuesta, para el cuestionario, se trabajó con el formato de Likert, dando 4 opciones de respuesta con opciones de: totalmente en desacuerdo, de acuerdo, desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Se diseñó una entrevista para reforzar la recopilación de información.

En primera instancia se realizó la encuesta a los 10 funcionarios que laboran en este departamento, mediante un cuestionario, elaborado en google forms y enviado por correo electrónico, también se realizó una entrevista a la gerente del Gobierno

Autónomo, la prefecta de Esmeraldas, para conocer el manejo de todos los procesos que se dan en este departamento.

El formulario de google forms, estuvo en línea por una semana, tiempo en el cual , los servidores públicos pudieron responder con serenidad y honestidad las preguntas establecidas, no se pidieron datos personales, para que la información otorgada sea más real. El proceso de tabulación se realizó de forma automática, gracias a las herramientas del google form, para luego elaborar los gráficos detallados a continuación y realizar el análisis de la información.

4.2 Resultados de las encuestas

Dimensión: Estructura Organizativa

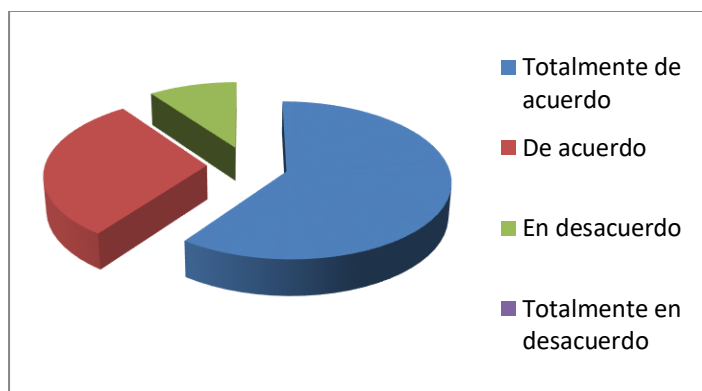
1. Conoce la misión y visión de su departamento.

Tabla 5. Conocimiento sobre visión y misión del departamento

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	6	60%
2	De acuerdo	3	30%
3	En desacuerdo	1	10%
4	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Conocimiento sobre visión y misión del departamento



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, sobre el conocimiento de la visión y misión del departamento, podemos evidenciar que el 60% está totalmente de acuerdo, un 30% está de acuerdo, en desacuerdo un 10% y en total desacuerdo un 0% en los estamentos del departamento en cuestión.

Teniendo en cuenta el porcentaje de colaboradores encuestados, se evidencia que un porcentaje minoritario no está en total conocimiento de la visión y misión.

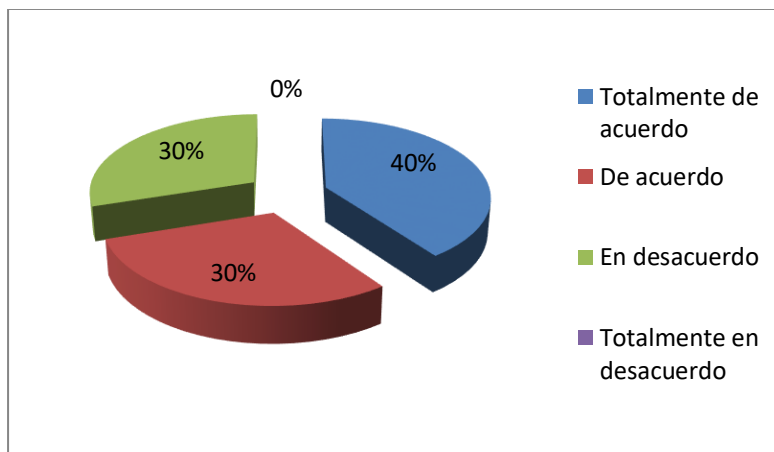
2. Se siente parte de la institución?

Tabla 6. Sentirse parte de la organización

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	4	40%
2	De acuerdo	3	30%
3	En desacuerdo	3	30%
4	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Sentirse parte de la institución



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, el 40% está totalmente de acuerdo que se siente parte de la institución, un 30% están de acuerdo, otro 30% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es un 0%. Se observa un porcentaje muy alto de colaboradores, que no se sienten parte de la institución en donde se labora.

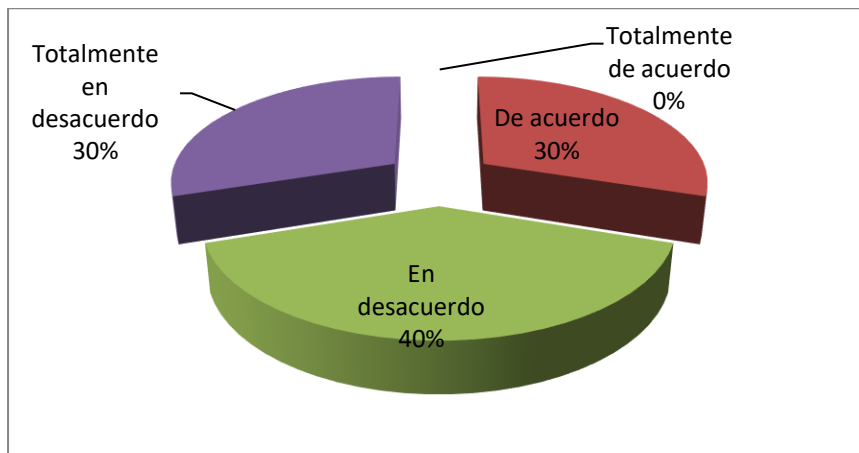
3. Tiene claro cuál es su rol dentro del departamento y se siente valorado en las funciones que desempeña?

Tabla 7. Rol dentro del departamento y valoración de funciones

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	0	0%
2	De acuerdo	3	30%
3	En desacuerdo	4	40%
4	Totalmente en desacuerdo	3	30%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Rol dentro del departamento y valoración de funciones



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Como se puede observar, un 40% de encuestados dice no estar de acuerdo, es decir no tiene claro cuáles son las funciones que debe realizar dentro del departamento, totalmente en desacuerdo esta un 30% y otro 30% considera si tener claras las funciones que realice y sentirse importante dentro de su departamento.

Se puede analizar que la mayoría de funcionarios, no tiene claro aún, cuáles son las funciones encomendadas y esto hace que no se sientan parten de la institución.

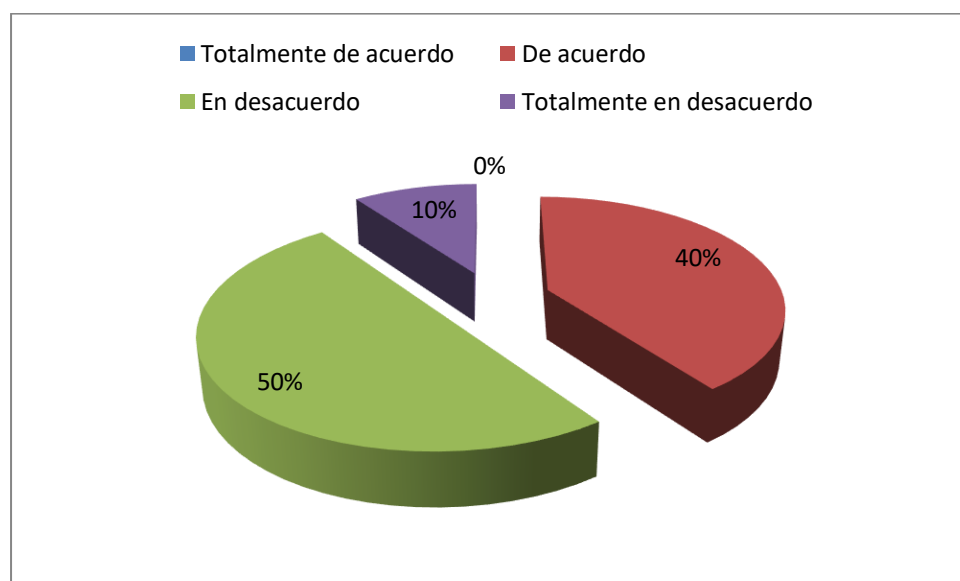
4. En su departamento se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones?

Tabla 8. Participación de Empleados, en la toma de decisiones

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	0	0%
2	De acuerdo	4	40%
3	En desacuerdo	5	50%
4	Totalmente en desacuerdo	1	10%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Participación de los empleados en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, se observa que el 40% está de acuerdo en que si se toma en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones dentro de la institución, el 50% está en desacuerdo acuerdo, y un 100% en total desacuerdo. En los resultados obtenidos se puede evidenciar, que los funcionarios afirman que sus ideas y opiniones no son tomadas en cuenta, en el momento de tomar decisiones dentro de la institución, por lo que sienten una falta de pertenencia a la institución.

Dimensión: Motivación

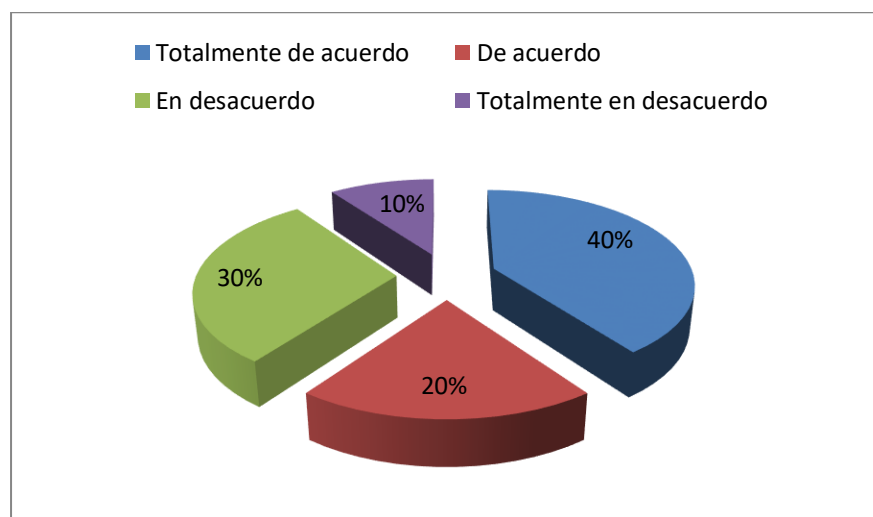
5. ¿Está de acuerdo con el salario que percibe de acuerdo a las funciones que realiza?

Tabla 9. Salario que percibe

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	4	40%
2	De acuerdo	2	20%
3	En desacuerdo	3	30%
4	Totalmente en desacuerdo	1	10%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Salario que percibe



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, el 40% de los encuestados están totalmente de acuerdo con el salario que perciben y las funciones que realizan, el 20% de acuerdo, en desacuerdo 30%, el 10% totalmente en desacuerdo en la institución. Si bien se puede evidenciar la inconformidad en el salario y su función que desempeñan teniendo en cuenta que si se les recarga horas, trabajos mayor será la recompensa que estos deben de tener.

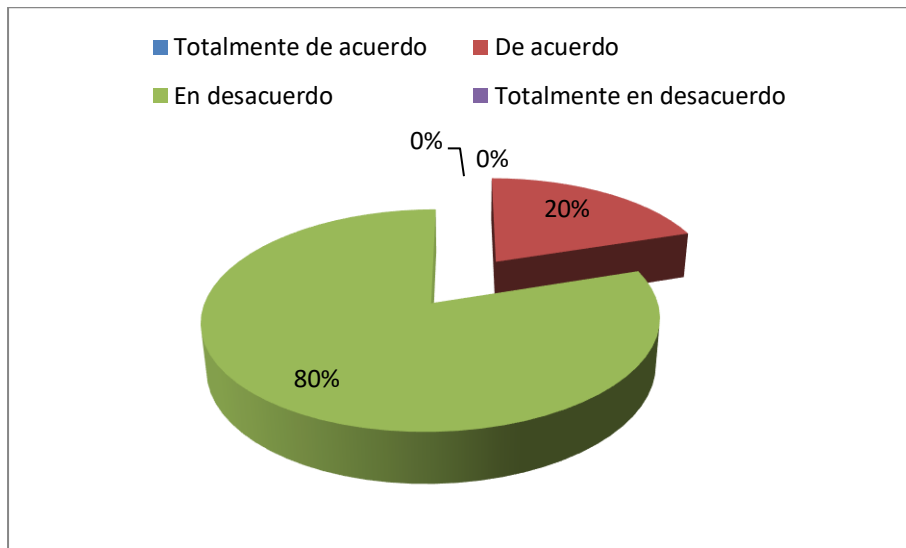
6. ¿La institución brinda incentivos o recompensas por el trabajo que realiza?

Tabla 10. Entrega de incentivos y recompensas en la institución

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	0	0%
2	De acuerdo	2	20%
3	En desacuerdo	8	80%
4	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Entrega de incentivos y recompensas en la institución



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, el 0% totalmente de acuerdo con la entrega de incentivos y recompensas, el 20% están de acuerdo, un 80% en desacuerdo, mientras que el 0% totalmente en desacuerdo. Es preocupante lo que arrojan los resultados de la encuesta, pudiendo evidenciar, el desconcierto de no recibir incentivos y mucho menos recompensas de parte de la institución donde laboran.

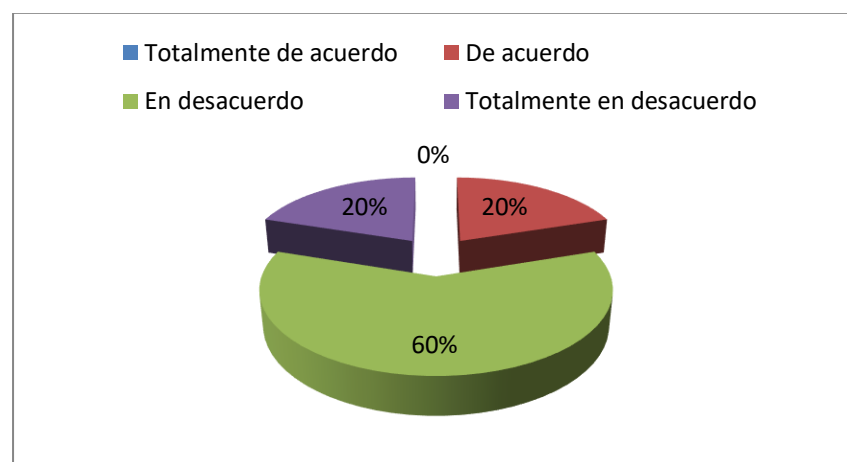
7. ¿Siente que sus necesidades como trabajador están siendo satisfechas?

Tabla 11. Sentimiento de satisfacción laboral

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	0	0%
2	De acuerdo	2	20%
3	En desacuerdo	6	60%
4	Totalmente en desacuerdo	2	20%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Sentimiento de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, totalmente de acuerdo hay un 0%, de acuerdo está el 20%, en desacuerdo 60%, y el 20% en totalmente en desacuerdo no sienten que satisfacen sus necesidades como colaboradores de la institución.

La mayoría de colaboradores no se sienten a gusto en su trabajo porque sus necesidades no están siendo visibles, pudiendo causar contratiempos a la hora de trabajar.

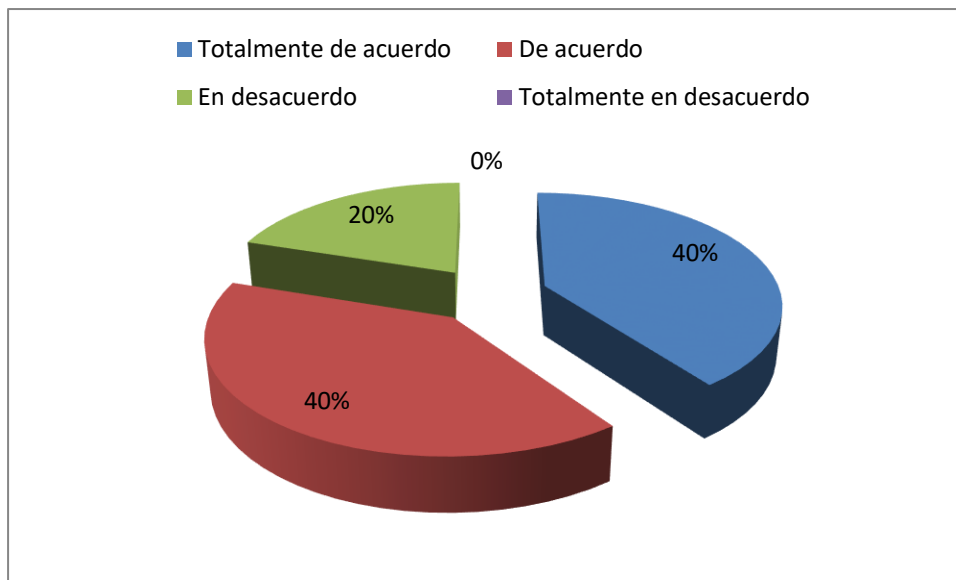
8. ¿Siente que tiene en su trabajo hay oportunidades de crecimiento laboral?

Tabla 12. Sentimiento de oportunidad laboral

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	4	40%
2	De acuerdo	4	40%
3	En desacuerdo	2	20%
4	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Sentimiento de oportunidad laboral



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, el 40% totalmente de acuerdo, sienten que no tienen oportunidad de crecimiento laboral en su trabajo, de acuerdo el 40%, en desacuerdo 20%, y el 0% en totalmente en desacuerdo. Del resultado obtenido hay un balance en sus respuesta pero no dejemos atrás la minoría que se está evidenciando donde se debe tenerlos en cuenta a la hora de generar oportunidades en el haría laboral e institucional.

Dimensión: Comunicación

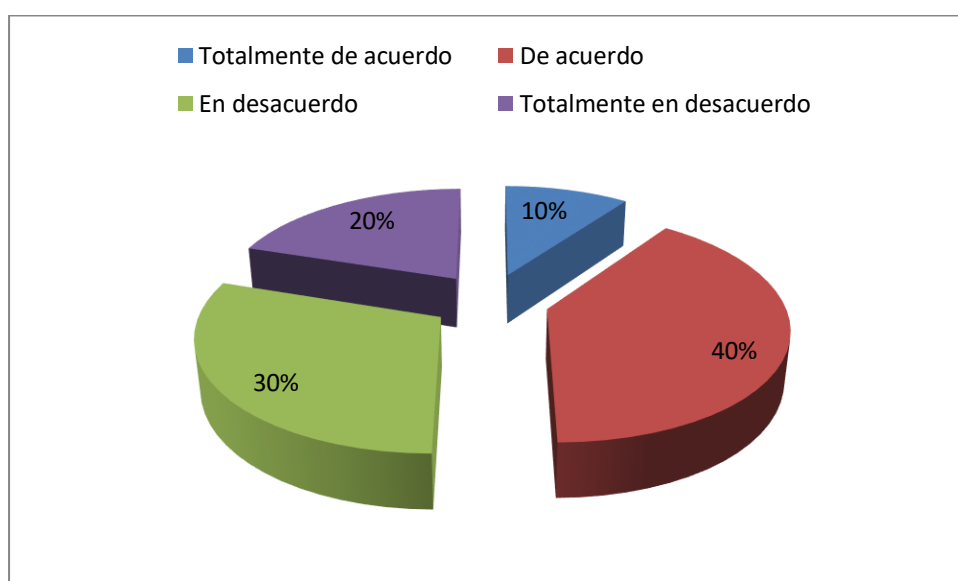
9. ¿Existe una buena integración y cooperación entre su equipo de trabajo?

Tabla 13. Integración y cooperación en el equipo de trabajo

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	1	10%
2	De acuerdo	4	40%
3	En desacuerdo	3	30%
4	Totalmente en desacuerdo	2	20%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Integración y cooperación en el equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, el 10% totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo, en desacuerdo 30%, y en totalmente en desacuerdo un 20%, en donde existe una buena integración y cooperación entre su equipo de trabajo.

Se evidencia la mala integración que hay en todos los colaboradores de la institución por ende no hay cooperación en lo laboral.

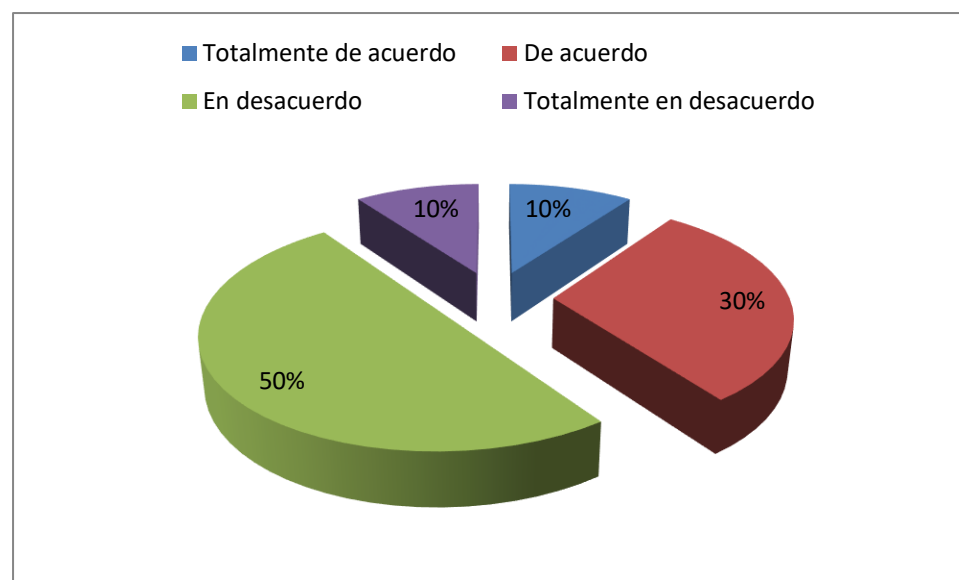
10. ¿Existe una comunicación asertiva entre sus compañeros de trabajo?

Tabla 14. Comunicación asertiva entre compañeros

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	1	10%
2	De acuerdo	3	30%
3	En desacuerdo	5	50%
4	Totalmente en desacuerdo	1	10%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Comunicación asertiva entre compañeros



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, el 10% están totalmente de acuerdo, de acuerdo 30%, en desacuerdo 50% y en totalmente en desacuerdo 10% que hay una buena comunicación asertiva entre compañeros.

Este resultado es preocupante para la institución ya que se puede evidenciar, la mala comunicación en lo laboral entre colaboradores que puede ser perjudicial a la hora del trabajo y realización del mismo.

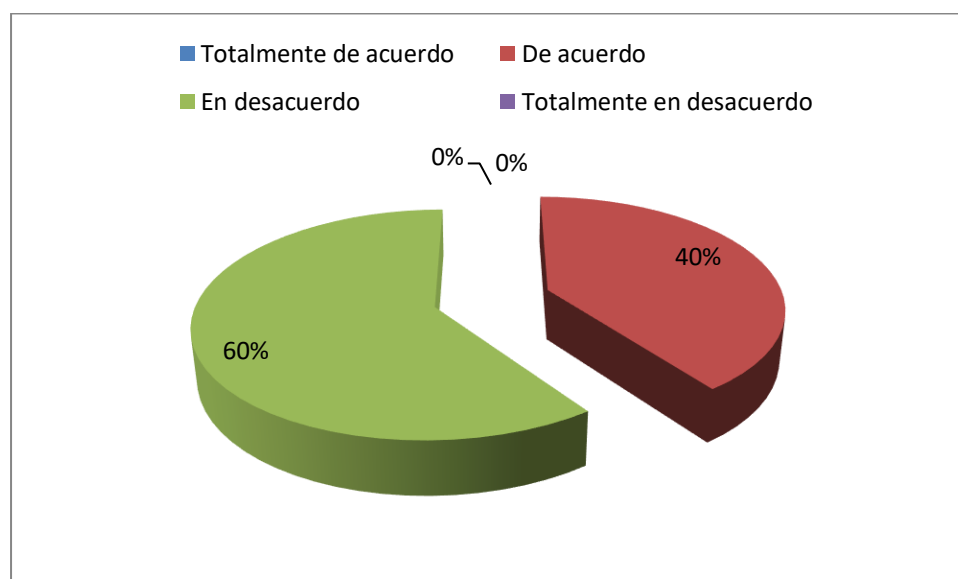
11. ¿Las situaciones de conflicto, en su departamento, son manejadas de forma constructiva?

Tabla 15. Manejo asertivo de conflictos dentro del departamento

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	0	0%
2	De acuerdo	4	40%
3	En desacuerdo	6	60%
4	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Manejo asertivo de conflictos dentro del departamento



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, en totalmente de acuerdo está 0%, el 40% está de acuerdo, en desacuerdo el 60%, y el 0% está totalmente en desacuerdo, en las situaciones de conflicto, en su departamento, son manejadas de forma constructiva.

Los conflictos deben de ser mejor manejados por parte del departamento, para no generar un malestar en el trabajo y la comunicación fluya entre compañeros.

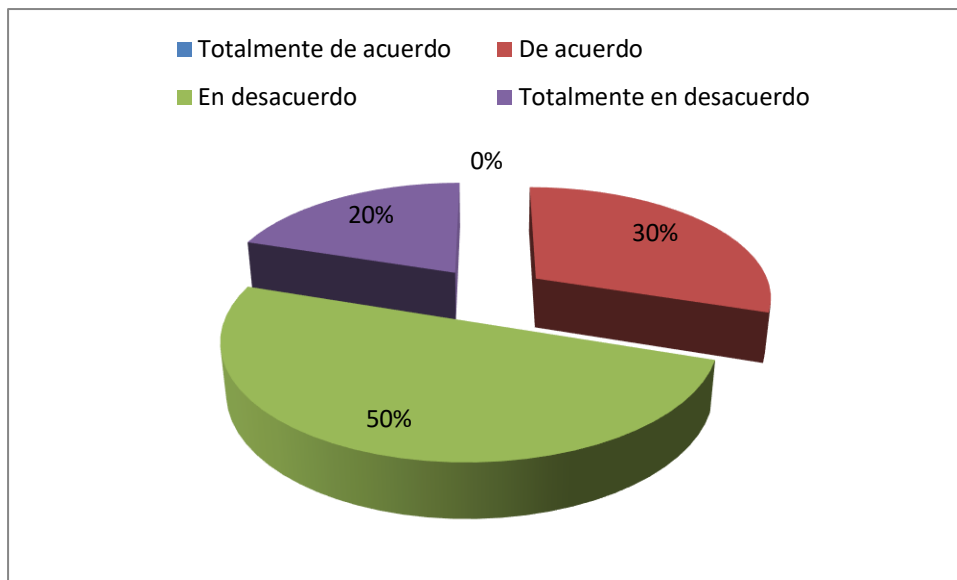
12. Se siente apoyado por sus compañeros?

Tabla 16. Apoyo entre compañeros

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	0	0%
2	De acuerdo	3	30%
3	En desacuerdo	5	50%
4	Totalmente en desacuerdo	2	20%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Apoyo entre compañeros



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

El 0% totalmente de acuerdo, de acuerdo el 30%, en desacuerdo 50%, totalmente en desacuerdo el 20% que se demuestra que no se apoyan entre compañeros.

Es válido tomar en cuenta lo que está sucediendo entre compañeros al sentir que no es grupo comprometidos y peor aún hay colaboración entre ellos en ninguna índole.

Dimensión: Liderazgo

13. ¿El director del departamento, fortalece la confianza, dentro del equipo de trabajo?

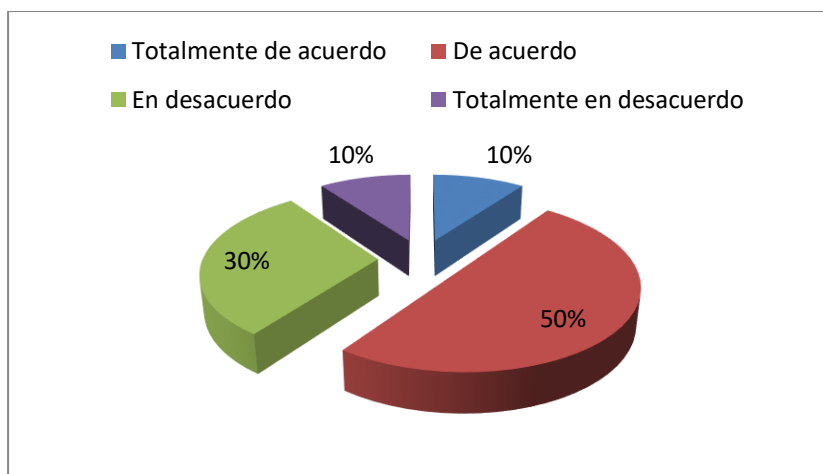
Tabla 17. Fortalecimiento de confianza en la coordinación

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	1	10%
2	De acuerdo	5	50%
3	En desacuerdo	3	30%
4	Totalmente en desacuerdo	1	10%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Figura 18. Fortalecimiento de confianza en la coordinación.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados.

El resultado obtenido en la encuesta realiza nos da, que el 10% está totalmente de acuerdo, el 50% está de acuerdo, el 30% en desacuerdo, mientras el 10% está totalmente en desacuerdo, de que hay de parte del director del departamento un fortalecimiento de confianza dentro del equipo. El principal apoyo que se debe dar en todo entorno laboral no se les está brindando y tampoco se está haciendo nada para recuperarlo y fortalecer en el equipo

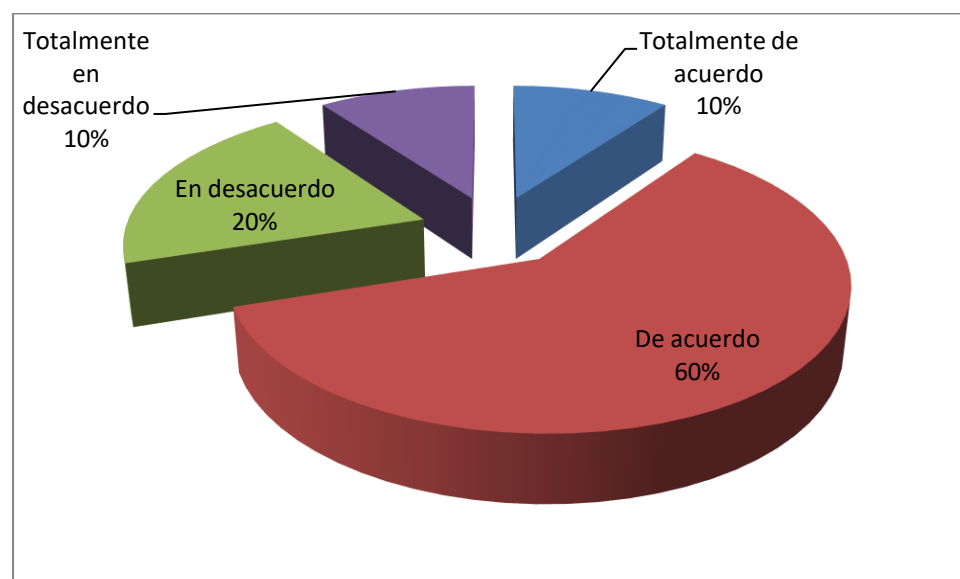
14. ¿Entre sus compañeros existe una buena actitud, para acatar las disposiciones de la dirección del departamento?

Tabla 18. Actitud positiva para acatar disposiciones

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	1	10%
2	De acuerdo	6	60%
3	En desacuerdo	2	20%
4	Totalmente en desacuerdo	1	10%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Actitud positiva para acatar disposiciones



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, totalmente de acuerdo está el 10%, el 60% de acuerdo, el 20% en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo 10%, entre sus compañeros no existe una buena actitud al momento de acatar las disposiciones del departamento.

Preocupa la situación de la actitud del equipo de trabajo al momento que se le dan directrices de parte del departamento.

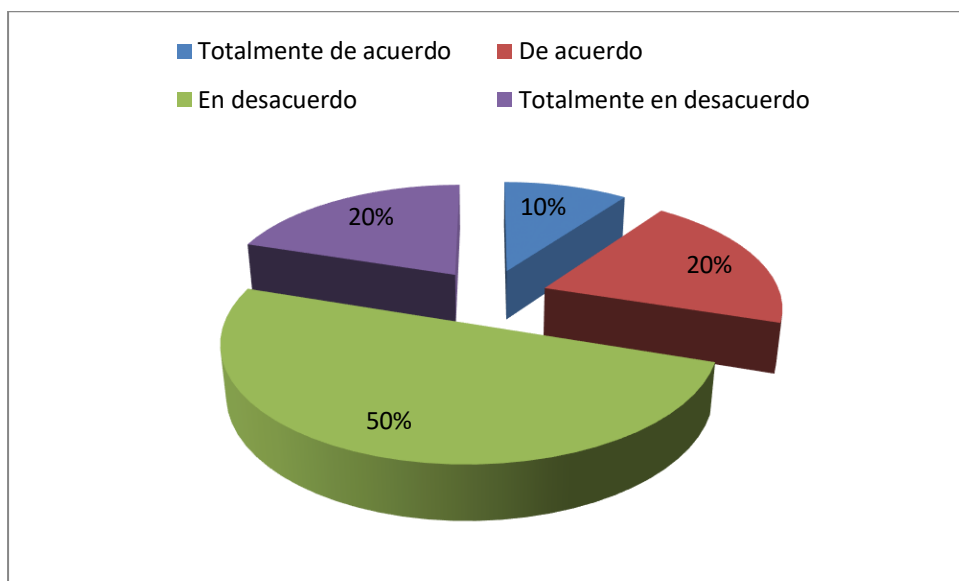
15. ¿Recibe la capacitación adecuada, ante nuevas demandas dentro de lo que corresponde a sus actividades?

Tabla 19. Capacitación adecuada

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	1	10%
2	De acuerdo	2	20%
3	En desacuerdo	5	50%
4	Totalmente en desacuerdo	2	20%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Capacitación adecuada



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, el 10% totalmente de acuerdo, el 20% de acuerdo, en desacuerdo 50%, y totalmente en desacuerdo 20%, reciben una capacitación adecuada. Si no se capacita a los colaboradores totalmente en el área laboral no se puede conseguir buenos resultados en el trabajo.

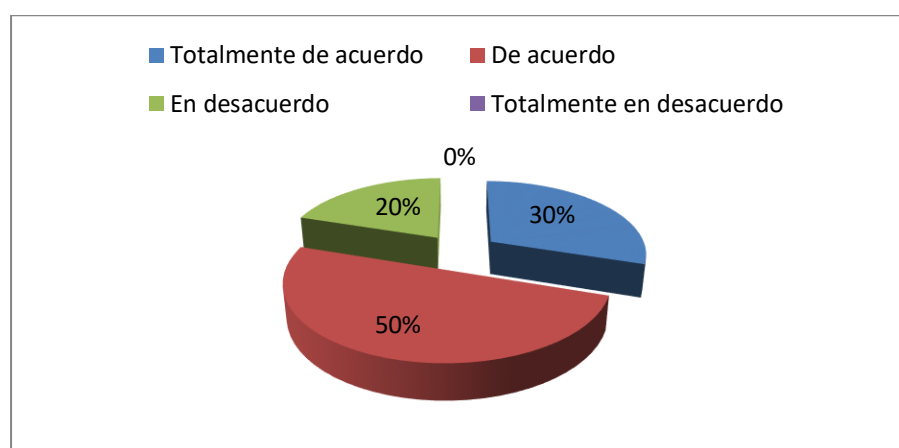
16. ¿El director del departamento es ejemplo a seguir en la cantidad de actividades y dificultades que enfrenta bajo su cargo?

Tabla 20. El director de departamento es ejemplo a seguir

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	3	30%
2	De acuerdo	5	50%
3	En desacuerdo	2	20%
4	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 21. El director del departamento es ejemplo a seguir



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, el 30% totalmente de acuerdo, de acuerdo el 50%, en desacuerdo un 20%, mientras que totalmente en desacuerdo 0%, de que es un ejemplo a seguir el director del departamento. Es una respuesta que esta balanceada interpretativa en que consideran ejemplo a seguir a su director del departamento donde se identifican con el buen accionar del mismo.

Dimensión: Trabajo en equipo

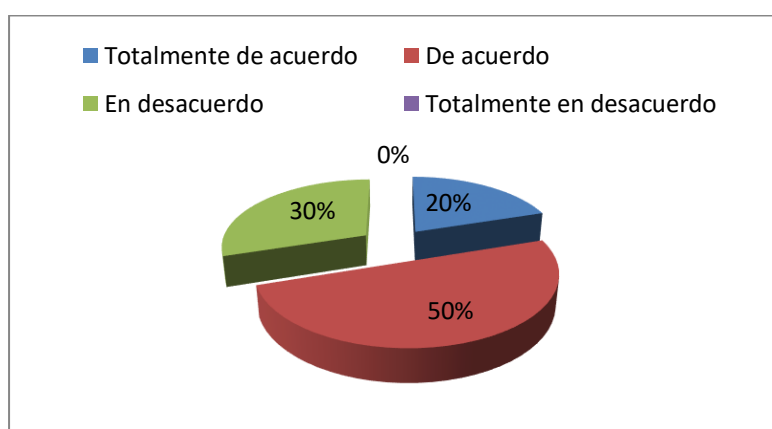
17. ¿Todos los miembros del departamento dan seguimiento a las metas trazadas?

Tabla 21. Seguimiento a las metas trazadas por el equipo de trabajo

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	2	20%
2	De acuerdo	5	50%
3	En desacuerdo	3	30%
4	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 22. Seguimiento a las metas trazadas por el equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del todas de encuetas, el 20% está totalmente de acuerdo, el de acuerdo 50%, en desacuerdo un 30%, totalmente en desacuerdo 0% en que no da seguimiento a las metas trazadas. Teniendo en cuenta el resultado de la encuesta visualizamos que se está dejando de lado lo que se quiere conseguir a corto, mediano y largo plazo que puede sumar a los colaboradores y a la institución.

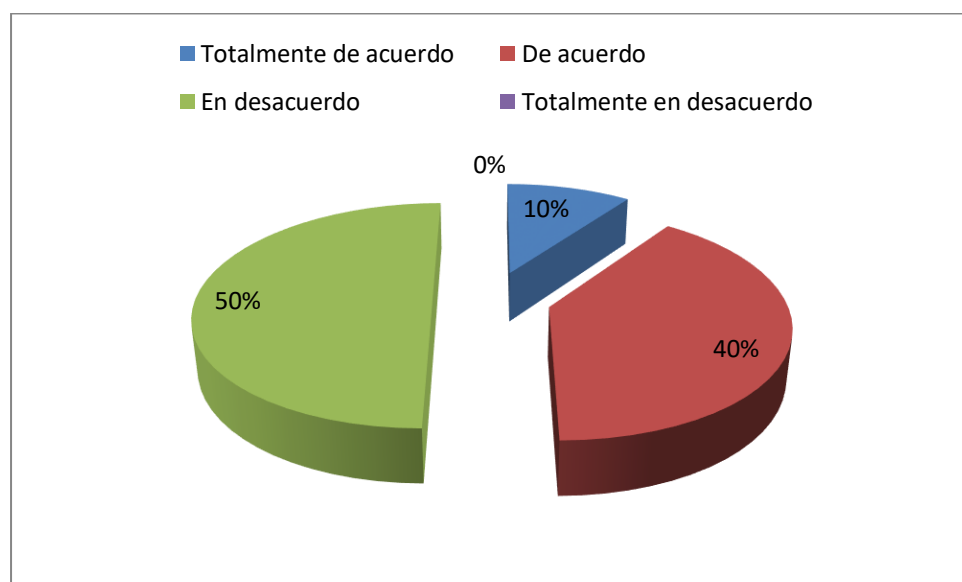
18. ¿La metodología de trabajo en el departamento de GACIT está orientado a ver resultados por la labor en equipo?

Tabla 22. Metodología de trabajo es en equipo

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	1	10%
2	De acuerdo	4	40%
3	En desacuerdo	5	50%
4	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Metodología de trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, evidenciamos que el 10% está totalmente de acuerdo, el 40% está de acuerdo, el 50% en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo 0%, en la metodología de trabajo en equipo.

Hay un alto índice de desacuerdo en los métodos de trabajo que se emplean para demostrar resultados positivos en el la institución y equipo de trabajo.

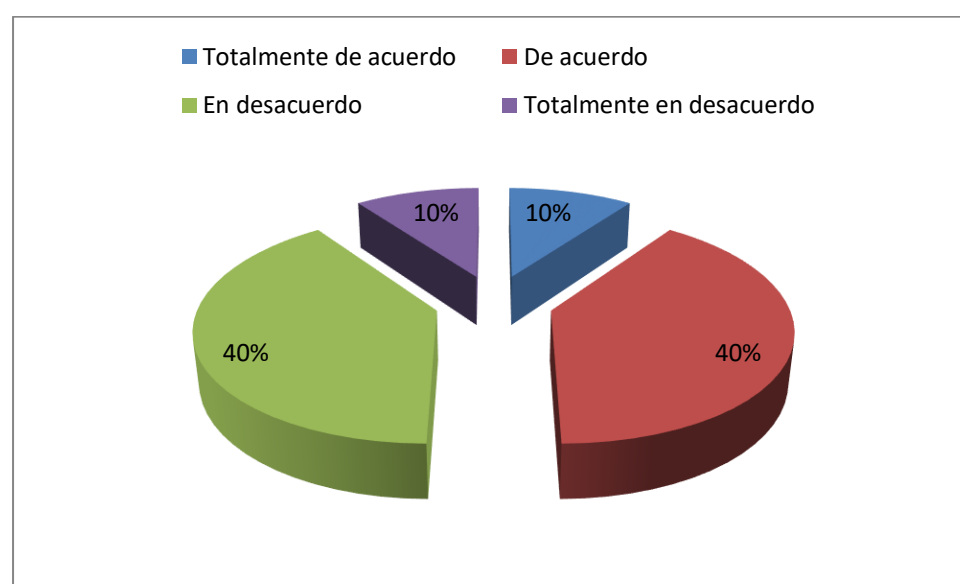
19. ¿Se siente apoyado por sus compañeros de trabajo?

Tabla 23. Apoyo en el equipo de trabajo

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	1	10%
2	De acuerdo	4	40%
3	En desacuerdo	4	40%
4	Totalmente en desacuerdo	1	10%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Apoyo en el equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

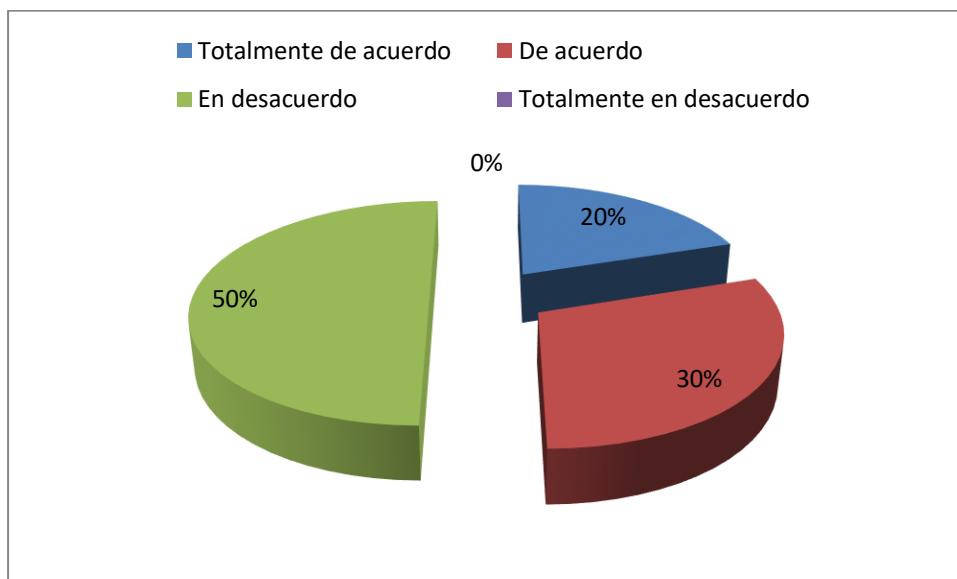
Del total de encuestados, evidenciamos que el 10% totalmente de acuerdo, un 40% de acuerdo, en desacuerdo 40%, y totalmente en desacuerdo 10%, sienten apoyo en por parte de sus compañeros de trabajo. Resultados que nos demuestran que no se está manejando apoyo, compañerismo, comunicación y peor aún un equipo grato de trabajo en el ambiente laboral.

20. ¿Siente que el trato, dentro del equipo de trabajo, es igualitaria, sin favoritismos?

Tabla 24. Igualdad, dentro del equipo de trabajo

Nº	Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente de acuerdo	2	20%
2	De acuerdo	3	30%
3	En desacuerdo	5	50%
4	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		10	100%

Figura 25. Igualdad, dentro del equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de encuestados, evidenciamos que el 20% totalmente de acuerdo, el 30% está de acuerdo, en desacuerdo 50%, y mientras que totalmente en desacuerdo esta el 0%, en la igualdad dentro del equipo de trabajo.

Si bien es cierto que los resultados que arrojan está dividido, el cual no debemos de tomarlo a la ligera por la cantidad visible que hay de desacuerdo del paralelismo que hay y si siente en el trabajo.

4.3 Resultados de Entrevista realizada a la gerente del gobierno autónomo de Esmeraldas.

Muy amablemente la gerente del gobierno autónomo de Esmeraldas, prefecta Roberta Zambrano, accedió a realizar la entrevista, en la cual se le dio a conocer el tema del proyecto de investigación y seguido se realizaron una guía de preguntas:

Sobre la pregunta del grado de importancia que tienen los procesos que se llevan a cabo en el departamento del GACIT del gobierno autónomo de Esmeraldas, ella comento que son de suma importancia, ya que allí es donde se firman acuerdos con instituciones u organizaciones fuera y dentro del país, con el fin de mejorar las condiciones en que viven los habitantes de la provincia de Esmeraldas.

Indicó también que quienes colaboran en ese departamento, son excelentes profesionales que cumplen los procesos a total cabalidad y aunque está consciente que es alto el nivel de stress en dicho departamento, hasta ahora es manejado de forma eficiente por el personal que labora allí.

Sobre si se están logrando los objetivos y metas dentro del departamento del GACIT, afirmo que este departamento si cumple con los objetivos, pero con ciertas dificultades y que por, motivos que aún desconoce, las metas se cumplen pero no en los tiempos planificados.

Comenta que trata en lo posible de motivar a sus empleados a cargo, para que cumplan con las metas y objetivos planteados, trata de ser ejemplo a seguir y trata de hacer reconocimientos grupales, para que todos se inspiren a mejorar, aunque cuando hay que exigir, se exige con rigor y temple.

Dentro del departamento GACIT, en su opinión, existe un buen clima laboral, el cual puede mejorar, ya que a veces hay ciertas actitudes de titubeo o falta de predisposición en actividades encomendadas a los miembros del equipo. Los compañeros a su cargo son excelentes profesionales, pero que siempre hay uno que otro inconveniente y es allí, en donde el ambiente se pone un poco tenso, pero con charlas y motivación todo mejora.

Sobre la interrogante de que tan a menudo se realizan reuniones de trabajo en el departamento, afirmo que se realizan periódicamente, en donde se analizan el estado de logros de los objetivos y consecución de metas, también se hace mucho énfasis en la importancia del trabajo en equipo y se trata de motivar al equipo. Las llamadas de atención si se dan, pero se realizan de forma individual. Han existidos eventos en donde, no solo ha tocado llamar la atención, sino llevarlo a términos más formales, con envío de documentos.

Se termina la entrevista preguntando a las Prefecta si estaría dispuesto a colaborar con la mejora del clima laboral en este departamento, a lo que afirma que está totalmente de acuerdo y , que de llevarle , una propuesta , estaría dispuesta a implementar, todo en base a la mejora de los procesos que se dan dentro de esta institución.

4.4. Discusión de resultados

El primer objetivo de este trabajo de investigación fue diagnosticar el clima laboral entre los servidores públicos del departamento de GACIT en el gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, para esto se tomó encuestas y entrevistas, y al analizar la información se concluye lo siguiente:

En lo referente a la dimensión de Estructura Organizativa, se puede evidenciar que no todos los miembros de este departamento, conocen sobre los objetivos y visión de la institución, algunos no se sienten parte de la misma, ya que no idealizan la misión que tiene como servidores públicos. Otro factor es el desconocimiento parcial de las funciones asignadas de acuerdo a su puesto trabajo; los funcionarios comentan que muchas veces les toca hacer de todo dentro del departamento, por lo que no tienen claro, hasta donde llegan sus funciones, y por último un porcentaje alto de funcionarios, afirma que sus ideas y opiniones no cuentan en la toma de decisiones de la empresa, puesto que la mayoría de decisiones vienen de los altos mandos y simplemente hay que acatar.

Es preocupante encontrar un bajo nivel en la dimensión de estructura organizacional, ya que afecta la percepción de los empleados sobre el poder y la toma de decisiones en la institución, aunado a que los empleados deben tener claros sus roles dentro de la institución y sentirse valorados. El grado en que los empleados estén empoderados para influir en su trabajo y su participación en la toma de decisiones puede tener un gran impacto en la cultura de la empresa. Un

marco que otorga a los trabajadores un papel en las decisiones normalmente fomenta un lugar de trabajo más positivo.

Al analizar la dimensión motivación, los resultados arrojaron que un porcentaje de funcionarios no está satisfecho con el salario que percibe de acuerdo a las funciones que realiza, un gran porcentaje afirma que la institución no brinda incentivos por el trabajo que se realiza, ya que no está dentro de sus estatutos; por otro lado un gran porcentaje afirma que si sienten que puede crecer laboralmente. Estos resultados son poco satisfactorios para alcanzar un buen clima laboral, ya que la motivación influye en las actitudes y comportamientos de los empleados. Un ambiente de trabajo inspirador puede aumentar la productividad, la satisfacción, el compromiso y la retención de los empleados, todo lo cual es beneficioso para el éxito y la rentabilidad de la institución. Como resultado, las empresas suelen dar alta prioridad a las técnicas de motivación de los empleados y al mantenimiento de un ambiente de trabajo saludable.

En la dimensión comunicación, se obtuvo como resultados que la mitad de encuestados aseguran que no existe una buena integración y cooperación entre su equipo de trabajo; sobre la comunicación asertiva entre sus compañeros de trabajo, la mitad de encuestados afirma que no existe este tipo de comunicación y que las situaciones de conflicto, no son manejadas de la mejor forma, por lo que muchas veces no se sienten, en su mayoría, apoyados por sus compañeros.

Estos resultados son preocupantes ya que la comunicación efectiva es crucial para el entorno laboral de cualquier institución, esta afecta de forma directa el

compromiso de los empleados, la toma de decisiones, la transparencia, la colaboración y muchos otros factores como la satisfacción y el desempeño en el trabajo, El éxito organizacional y un ambiente de trabajo más agradable son comunes en las instituciones que aprecian y fomentan la comunicación abierta y efectiva.

En lo referente a la dimensión liderazgo, los resultados arrojan que el director del departamento fortalece la confianza, dentro del equipo de trabajo, pero la mayoría de empleados, no tiene una buena actitud, para acatar las disposiciones de la dirección del departamento. El coordinador comenta que trata de ser ejemplo para sus compañeros, pero muchas veces debe realizar llamadas de atención por escrito. Un bajo porcentaje afirma recibir la capacitación adecuada, ante nuevas demandas dentro de lo que corresponde a sus actividades.

Para establecer y mantener un ambiente de trabajo positivo, el liderazgo es esencial. Los líderes eficaces pueden crear una cultura organizacional que fomente la satisfacción y el compromiso de los empleados al inspirar, motivar, comunicar y desarrollar el talento. Por otro lado, un liderazgo ineficaz puede contribuir a un lugar de trabajo hostil y a trabajadores insatisfechos. Para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, las empresas deben invertir en el desarrollo del liderazgo y fomentar un liderazgo exitoso.

Por último, la dimensión de trabajo equipo fue una de las calificaciones más altas, la mayoría de los encuestados afirmo que en equipo se dan seguimiento a las metas trazadas y tratan de conseguir y que la metodología de trabajo en el departamento

de GACIT está orientado a ver resultados por la labor en equipo. Un alto porcentaje comento no sentirse apoyado por sus compañeros de trabajo, sienten que el trato, dentro del equipo de trabajo, muchas veces no es igualitaria, tienen muchos favoritismos. El trabajo en equipo es un componente clave de la cultura institucional ya que afecta la colaboración, la comunicación, la confianza y la productividad en el trabajo. El trabajo en equipo se fomenta y valora en una cultura institucional, lo que beneficia tanto a los empleados individuales como a la organización en su conjunto.

4.5 Propuesta de Mejora

4.5.1 Diagnóstico

En los resultados de la investigación se pudo evidenciar que no existe un buen clima organizacional en el departamento del GACIT en el gobierno autónomo descentralizado de Esmeraldas, Ecuador. La comunicación que se da en el departamento, no es del todo asertiva y aunque existen canales de comunicación, éstos no son bien utilizados por los funcionarios; esto se aúna a ciertos conflictos y tensiones que se dan entre compañeros de trabajo, que afectan de forma directa el ambiente laboral.

La empresa no cuenta con un programa de reconocimientos a sus empleados, lo que los desmotiva y ayuda a socavar el interés y compromiso. A esto se le puede agregar la carga excesiva de trabajo, ya que muchos empleados no tienen claro cuáles son sus funciones y terminan realizando muchas veces, más de lo que les toca o por el contrario. Por lo que la institución debe dejar claros los objetivos, metas

de la intuición y debe estar frecuentemente realizando una campaña de concientización sobre los valores institucionales.

Existe un buen liderazgo, dentro del departamento, esto contribuye a que los funcionarios trabajen en equipo y cumplan objetivos del departamento, aunque a veces no en los tiempos establecidos, esto repercute de forma directa en el alcance de metas,

De ahí que, se propone mejorar esta realidad con un plan de acción que se basa en la realización de diferentes actividades, como talleres, capacitaciones, difusión de información, para mejorar el clima organizacional en esta institución.

Un buen clima organizacional en una institución, repercute de forma directa en la eficiencia, productividad y alcance de metas y objetivos. Es una inversión silenciosa, que puede beneficiar al rendimiento financiero y a una ventaja competitiva. En conclusión son muchas las ventajas que esta propuesta trae consigo, la propuesta de mejora del clima laboral en el departamento de Gestión de la Articulación la Cooperación y la Internacionalización de Territorio - GACIT del gobierno autónomo en la provincia de Esmeraldas, Ecuador 2022, entre ellas:

- Una de las primeras ventajas de mejorar el clima laboral es que los empleados se sentirán más motivados por cumplir las metas de la institución, lo que repercute en la eficiencia de la misma. El aumento de la satisfacción laboral promueve bienestar y salud emocional, aunado a un mayor compromiso por parte de los trabajadores, esto influye a que deseen

esforzarse más por cumplir con su institución y aumenta el grado de pertenencia a la misma.

- Otra ventaja será que la empresa tendrá mejores canales de comunicación asertiva, no solo en el departamento, sino en toda la institución. Dar prioridad a la optimización de los flujos de comunicación ayudará a garantizar que los mensajes se entreguen de forma más clara y directa, dando a los empleados la seguridad que necesitan para que puedan gestionar adecuadamente los procesos.
- Por último, fortalecer el trabajo en equipo dentro del departamento. Para fomentar la colaboración, la buena comunicación, la confianza y la eficiencia en el trabajo, el ambiente organizacional debe incluir el elemento de trabajo en equipo. El trabajo en equipo se reconoce y fomenta en el trabajo, lo que incentiva a que el empleado conviva en un ambiente de trabajo armonioso y productivo que resulta beneficioso tanto para los funcionarios como para la institución en general.

4.5.2 Diseño de la Propuesta

La propuesta que se detalla a continuación se basa en los problemas encontrados, después de haber evaluado 5 dimensiones que influyen en el clima organizacional de esta institución.

Esta propuesta se basa en una estrategia integral que tiene en cuenta los cinco aspectos esenciales del clima organizacional. Para garantizar que estas iniciativas sean efectivas y realizar las mejoras adicionales que sean necesarias, es crucial que la institución continúe monitoreándolas y ajustándolas a medida que se ponen

en práctica. La participación activa de la alta dirección y la retroalimentación continua de los empleados son componentes esenciales en este proceso de mejora del clima laboral.

La implementación exitosa de esta propuesta dependerá de que el personal del departamento, sin importar su nivel jerárquico, establezca un compromiso de acción efectivo para llevar a cabo las estrategias establecidas. Además, la adaptabilidad del plan permite su adaptación a diferente departamento, ya que puede ser objeto de comentarios y mejoras constantes.

A continuación, se detallan las dimensiones y cuáles podrían ser las acciones de mejora.

Tabla 25. Acción de Mejora. Estructura Organizacional

Dimensión: Estructura Organizacional		
Objetivos:		
<ul style="list-style-type: none"> -Analizar la estructura organizacional de tal forma que se garantice su eficiencia. -Fomentar el empoderamiento en los funcionarios del departamento -Monitorear la efectividad de la estructura organizacional. 		
Estrategias	Acciones	Participantes
Revisar y evaluar la estructura organizacional e la institución, eliminando jerarquías y ajustando flujos de comunicación de ser posible.	<ul style="list-style-type: none"> Reunión con directivos Analizar la estructura organizacional de la institución Realizar correctivos de darse el caso Difundir los cambios a los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador del departamento Recursos Humanos Comisión designada
Diseñar una taller de empoderamiento para los servidores públicos del departamento, brindando autonomía y responsabilidad en los roles que desempeñan,	<ul style="list-style-type: none"> Reunión con directivos Designar a una comisión Planificar el taller Monitorear el cambio de actitud en los empleados 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Acción de Mejora: Dimensión Motivación

Dimensión: Motivación		
Objetivos:		
-Implementar un programa de reconocimiento por equipo de trabajo y de forma individual -Difundir de forma clara, las metas y objetivos de la institución -Fomentar planes de capacitación en diferentes temas		
Estrategias	Acciones	Participantes
Efectuar un plan de reconocimiento, en base a diplomas, para los funcionarios destacados en su trabajo y para el trabajo en equipo, por departamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de directivos • Redactar lineamientos para el plan de reconocimientos. • Elaborar un cronograma para su difusión. • Designar responsables • Ejecutar el plan. 	Coordinador del departamento Recursos Humanos Comisión designada
Crear una campaña de difusión institucional sobre las metas y objetivos por departamentos y de forma individual, en donde cada funcionario conozca cuales son las actividades que deben desempeñar y los objetivos a cumplir	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de directivos • Búsqueda de estrategias de difusión. <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un cronograma de trabajo • Designar encargados • Elaborar un presupuesto • Ejecutar el plan. 	
Elaborar planes de capacitación a los empleados, de acuerdo a sus necesidades y cargos.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de directivos • Indagar sobre los temas más importantes de capacitación <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un cronograma de trabajo • Designar encargados • Elaborar un presupuesto • Ejecutar el plan. 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Acción de Mejora: Dimensión Trabajo en Equipo

Dimensión: Trabajo en equipo		
Objetivos:		
-Implementar un taller que fomente el trabajo en equipo, dentro del departamento		
Estrategias	Acciones	Participantes
Dictar un taller de formación de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de directivos • Indagar sobre los temas más importantes en el taller • Elaborar un cronograma de trabajo • Designar encargados • Elaborar un presupuesto • Ejecutar el plan. 	Coordinador del departamento Recursos Humanos Comisión designada

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Acción de Mejora: Dimensión Comunicación

Dimensión: Comunicación		
Objetivos:		
<p>-Establecer canales de comunicación efectivos y habilidades de comunicación asertiva.</p> <p>-Incentivar dentro de la institución, la retroalimentación sobre sugerencias y experiencias que ayuden a fomentar un mejor clima laboral.</p> <p>-Fomentar la comunicación asertiva.</p>		
Estrategias	Acciones	Participantes
Dictar un taller de formación sobre la comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de directivos • Indagar sobre los temas más importantes en el taller • Elaborar un cronograma de trabajo • Designar encargados • Elaborar un presupuesto • Ejecutar el plan. 	<p>Coordinador del departamento Recursos Humanos Comisión designada</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Acción de Mejora: Dimensión Liderazgo

Dimensión: Liderazgo		
Objetivos:		
<p>-Capacitar a los líderes departamentales en habilidades de comunicación, toma de decisiones y gestión de trabajo en equipo.</p> <p>-Fomentar el liderazgo inclusivo.</p>		
Estrategias	Acciones	Participantes
Capacitar a los directores departamentales en técnicas de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de directivos • Indagar sobre los temas más importantes sobre la capacitación • Elaborar un cronograma de trabajo • Designar encargados • Elaborar un presupuesto • Ejecutar la capacitación 	<p>Coordinador del departamento</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Comisión designada</p>
Difundir una campaña sobre el liderazgo inclusivo, en donde haya un espacio, para que los líderes escuchen sugerencias de sus subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de directivos • Búsqueda de estrategias de difusión. • Elaborar un cronograma de trabajo • Designar encargados • Elaborar un presupuesto • Ejecutar la campaña 	

Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Cronograma para la aplicación del plan de mejora

Tabla 30. Cronograma para la aplicación del plan de mejora

ACTIVIDADES	2023				2024															
	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Socialización de la propuesta al personal del departamento de GACIT																				
Campaña de difusión institucional sobre las metas y objetivos en departamento a través de trípticos																				
Elaboración de un plan de reconocimiento de desempeño laboral a los empleados.																				
Socialización del plan de reconocimiento																				
Seminario taller sobre comunicación asertiva																				
Seminario taller sobre trabajo en equipo																				
Actividades de Integración																				
Taller sobre el liderazgo inclusivo																				
Seguimiento y control																				

Fuente: Elaboración propia

4.5.4 Presupuesto de la propuesta

El valor de la propuesta se detalla a continuación y será cubierto por la institución.

Tabla 31. Presupuesto de la propuesta

RECURSOS	VALOR
Materiales e impresión	\$ 150,00
Pago al coaching que dicta los seminarios	\$ 2000,00
Alimentación	\$ 500,00
Local para integración	\$ 140,00
SUBTOTAL	\$ 2790,00
15% DE IMPREVISTOS	\$ 418,50
TOTAL	\$ 3208,50

Fuente: Elaboración propia

4.5.5 Análisis de los mecanismos de control

Se presenta 5 estrategias, cada una con el objetivo de mejorar las dimensiones que influyen en un buen clima laboral en el GACIT en el gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, se inicia con una reunión con la prefecta de la provincia de Esmeraldas, coordinadora del GADPE, en donde se da a conocer los resultados de la investigación y se plantean las acciones para mejorar el problema encontrado.

Para este plan de mejora se creara una comisión, integrada por el coordinador del departamento, un empleado que pertenezca al mismo, el coordinador de recursos humanos y un delegado de la gerencia. , el objetivo de esta comisión es garantizar la probidad y empoderamiento del proceso. Esta comisión remitirá informes a gerencia del desarrollo de esta propuesta y será supervisada por la misma.

Para mejorar la estructura organizacional se pretende analizar el organigrama de la institución, buscando mejoras en la organización interna y administrativa, y jerarquías en los departamentos. También, se diseñará un taller de empoderamiento, para los miembros de este departamento, con el objetivo de crear mayor responsabilidad en su rol de trabajo y las funciones que desempeña. Estas actividades serán supervisadas por la comisión, la cual también controlara su ejecución. Participaran directamente la gerencia y el departamento de recursos humanos. Las actividades quedaran registradas mediante actas.

La siguiente actividad también esta supervisada por la comisión encargada y consiste en diseñar un plan de reconocimiento para los empleados, una campaña

de difusión de los estatutos de la institución, entre ellos su visión y misión. Estas quedaran evidencias con videos, fotografías y actas.

A más de esto se trabajará en un plan de capacitación para los miembros de este departamento, a largo plazo, con el objetivo de tener empleados motivados y altamente capacitados en las funciones que desempeñan.

Se dictarán talleres, sobre trabajo en equipo y comunicación asertiva. La comisión se encargara de elaborar un presupuesto, darlo a conocer a gerencia, para que sea aprobado por el departamento financiero y se pueda dar su ejecución. Todas estas actividades quedaran registradas en actas y documentación respectiva.

Por último, también se capacitara a los directores de los diferentes departamentos, sobre el liderazgo inclusivo, con el objetivo de que manejen mejores técnicas de liderazgo. Como se mencionó anteriormente, la comisión encargada será quien monitoree la realización de estas actividades y controlara mediante informes todo el proceso.

4.5.6 Tabla de Indicadores en los mecanismos de control

Tabla 32. Indicadores de los mecanismos de control

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	ACTIVIDADES	INDICADORES
Fomentar el empoderamiento en los funcionarios del departamento	Campaña de difusión institucional sobre las metas y objetivos en departamento a través de trípticos	Tasa de ausentismo mensual por trabajador medida a partir de los registros de asistencia
Mantener motivados a los empleados	Elaboración de un plan de reconocimiento de desempeño laboral a los empleados.	Incremento de la motivación de los trabajadores medido por las evaluaciones anuales de desempeño laboral.
Mejorar la comunicación en el departamento	Seminario taller sobre comunicación asertiva	Disminución de situaciones conflictivas futuras y aporte soluciones eficaces que permiten una solución previa, medido por el número de casos reportados al departamento de recursos humanos.

Mejorar el trabajo en equipo dentro del departamento	Seminario taller sobre trabajo en equipo	Aumento de las tasas de rendimiento y rentabilidad en el departamento, medido por el porcentaje de metas cumplidas en el departamento anualmente
Fomentar el liderazgo inclusivo	Taller sobre sobre el liderazgo inclusivo	Mejoramiento del cumplimiento de metas, medido por la tasa de cumplimiento de objetivos en la evaluación del plan estratégico anual del departamento.

Fuente: Elaboración propia

4.5.7 Análisis costo beneficio

Costo:

El valor de esta propuesta, tomando en cuenta el 10% de imprevistos es de \$ 3208,50.

Este valor es mínimo, comparado con todos los beneficios que la implementación de la misma acarrea, entre ellos:

Beneficios:

- Reducción de mermas de productividad en el departamento de GACIT en un 20%.
- Reducción de tiempo en desarrollo de actividades a un total de 2 horas/minutos por proceso.
- Cumplimiento de metas anuales en un 95%
- Alcance de objetivos en un 98%

Se puede observar que mayor es el número de beneficios, comparado con el costo de inversión de la propuesta.

CAPÍTULO V:
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos de esta institución, considerar la implementación de la presente propuesta de mejora, puesto que traerá ventajas y beneficios para la institución: aumentará la satisfacción laboral de los empleados al cumplir con sus expectativas, afianzara una comunicación asertiva, aumentara la productividad y el rendimiento del departamento del GACIT y establecerá una cultura organizacional que fomente la ética profesional y el sentido de pertenencia.

2. Se recomienda a los directivos implementar un plan de incentivos y reconocimiento que valore los esfuerzos y logros de sus servidores públicos y equipos de trabajo, ya que mantener la motivación es fundamental en una organización, esto ayuda a que los empleados reconozcan sus capacidades y habilidades, y las adecuen a los objetivos y metas de la institución. En este enfoque, un liderazgo competente indica que el equipo de trabajo se siente motivado y comprende la importancia que tiene para la organización, esto contribuye al desarrollo efectivo de sus funciones, lo que puede incrementar la dinámica del trabajo. Los trabajadores deben conectarse con los objetivos de la institución, es fundamental fomentar la pertenencia y el compromiso en los empleados.

3. Es de suma importancia fomentar la comunicación asertiva entre compañeros de trabajo, por lo que se recomienda a los miembros del equipo de este departamento, manejar un buen flujo de información dentro de la institución, tratar en lo posible de mantener una comunicación clara, respetuosa y profesional entre compañeros, evitando la divulgación inadecuada de información que perjudican el flujo de procesos y alcance de metas.

4. A los coordinadores departamentales, se recomienda capacitarse en habilidades de liderazgo, para poder ser un buen líder dentro de sus equipos de trabajo, creando un ambiente laboral positivo. Un buen líder influye en la motivación, la toma de decisiones, la cultura organizacional, la creatividad y muchas otras áreas críticas para ayudar a que una empresa tenga éxito. La rentabilidad y la salud general de una organización pueden verse significativamente afectadas por la presencia de un liderazgo fuerte.

5. Se recomienda a las autoridades, hacer un seguimiento a la implementación de la propuesta, analizando el nivel de impacto e incidencia de las acciones del plan de mejora de este proyecto de investigación, con el apoyo de todos los miembros del departamento; de esta forma se lograra manejar indicadores de gestión que ayuden en un futuro a la toma de decisiones acertadas dentro de la institución, que inciten a un mejor clima laboral, en todas las áreas de trabajo.

CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico sobre el clima laboral entre los servidores públicos del departamento de GACIT en el gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, se evaluaron cinco dimensiones, de acuerdo al contexto de la institución, estas fueron: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, estructura organizacional y motivación, de las cuales, todas arrojaron indicadores en los que había problemas. Llegando a la conclusión, de que no existe un buen clima laboral en este departamento. Esto es preocupante ya que repercute en el desempeño laboral, la consecución de objetivos y la productividad de la institución.
- Al determinar los factores que repercuten en el clima laboral de los servidores públicos del departamento de GACIT en el gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, se llegó a la conclusión, de que son muchos aspectos que influyen: una comunicación poco asertiva, falta de motivación y pertenencia a la institución. Estos influyen de forma negativa en el desempeño laboral de los empleados y repercute en la baja productividad y alcance de metas en la institución.
- El diseñar una plan de mejora del clima laboral en el GACIT, en el gobierno autónomo provincial de Esmeraldas, dejó en evidencia que es factible su realización, ya que la institución cuenta con los recursos necesarios y su implementación trae muchos beneficios a la institución, como el de mejorar el desempeño laboral y la motivación en los empleados, aumento de

satisfacción laboral, mejora del trabajo en equipo, consecución de objetivos; todo esto con el fin de optimizar la productividad dentro de este departamento y de la institución en general.

- Por último se concluye que es de vital importancia plantear mecanismos de control para el seguimiento de la propuesta como herramienta de apoyo que nos permita validar y gestionar las actividades que se realicen, esto permitirá a la institución controlar efectivamente el cumplimiento de la propuesta, mejorar sus procesos, y cumplir su objetivo principal que es mejorar el ambiente laboral , por ende el rendimiento y eficiencia de los procesos que se dan en el departamento GACIT en el gobierno autónomo provincial de Esmeraldas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, A., & Chica, S. (2015). *Gestion de las Organizaciones Publicas*. Escuela Superior de Administracion Publica. Obtenido de <https://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Gestion-de-las-Organizaciones-publicas.pdf>
- Bethune Maradoni , V. (2019). *Gestión Documental y Digitalización de Documentos en Hospital San José Callao - Lima 2019*.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estrategica del Clima Laboral*. EDUME.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Estrada, F. M. (2015). *GOBERNANZA Y CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA*. Obtenido Gestión de Planificación del GADPE. (2015).
- Lopez, A. A. (2021). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral: Propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana, sede Guayaquil*. Guayaquil.
- Mendez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogota: Editorial Universidad del Rosario.
- Mendez, J. (2013). *Psicología Organizacional , Perspectivas y Avances*. Caracas: Desco.
- Ortiz García, P., & Olaz Capital, A. (2020). *CÓMO LOGRAR UN BUEN CLIMA LABORAL: Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. ESIC.
- Prado, J. f. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. El manual Moderno.

- Santamaria, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* Quito.
- Serneguet, M. (10 de 12 de 2021). *www.datatec.ec*. Obtenido de <https://www.datadec.es/blog/19-beneficios-la-digitalizacion-de-documentos>
- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. ECOE.
- Vega, M. C., Núñez Partido, A., & Martín Rodrigo, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas.
- Zuñiga, A. E. (2006). *Consejos para un buen desempeño laboral*. Intermedios.

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DE ESMERALDAS.

- ¿Qué grado de importancia tienen los procesos que se llevan a cabo en el departamento del GACIT del gobierno autónomo de Esmeraldas?
- ¿Cómo calificaría Ud el desempeño de los funcionarios que laboran en el mismo?
- ¿Cree Ud. que se están logrando los objetivos y metas dentro del departamento del GACIT?
- ¿Cómo motiva Ud. a sus empleados a cargo, para que cumplan con las metas y objetivos planteados?
- ¿Cree Ud. Que existe un buen clima laboral dentro de su departamento o departamentos a cargo?
- ¿Qué tan a menudo se realizan reuniones en su departamento, en donde se den a conocer los ?
- ¿Estaría dispuesto a colaborar con la mejora del clima laboral en este departamento?

ANEXO 2.

ENCUESTA A TRABAJADORES

Estructura Organizacional

1. Conoce la misión y visión de su departamento.
2. Se siente parte de la institución?
3. Tiene claro cuál es su rol dentro del departamento y se siente valorado en las funciones que desempeña?
4. En su departamento se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones?

Motivación

5. ¿Está de acuerdo con el salario que percibe de acuerdo a las funciones que realiza?
6. ¿La institución brinda incentivos o recompensas por el trabajo que realiza?
7. ¿Siente que sus necesidades como trabajador están siendo satisfechas?
8. ¿Siente que tiene en su trabajo hay oportunidades de crecimiento laboral?

Comunicación

9. ¿Existe una buena integración y cooperación entre su equipo de trabajo?
10. ¿Existe una comunicación asertiva entre sus compañeros de trabajo?
11. ¿Las situaciones de conflicto, en su departamento, son manejadas de forma constructiva?
12. Se siente apoyado por sus compañeros?

Liderazgo

13. ¿El director del departamento, fortalece la confianza, dentro del equipo de trabajo?

14. ¿Entre sus compañeros existe una buena actitud, para acatar las disposiciones de la dirección del departamento?
15. ¿Recibe la capacitación adecuada, ante nuevas demandas dentro de lo que corresponde a sus actividades?
16. ¿El director del departamento es ejemplo a seguir en la cantidad de actividades y dificultades que enfrenta bajo su cargo?

Trabajo en equipo

17. ¿Todos los miembros del departamento dan seguimiento a las metas trazadas?
18. ¿La metodología de trabajo en el departamento de GACIT está orientado a ver resultados por la labor en equipo?
19. ¿Se siente apoyado por sus compañeros de trabajo?
20. ¿Siente que el trato, dentro del equipo de trabajo, es igualitaria, sin favoritismos?

ANEXO 3.

IMÁGENES DEL DEPARTAMENTO DEL GACIT DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO EN LA PROVINCIA DE ESMERALDAS, ECUADOR.





