



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

**DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
ARCHIDONA. PROVINCIA DE NAPO.**

AUTORA:

Rosana Inés Huatato Alvarado

**Tena - Ecuador
2015**

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal de tesis **CERTIFICA** que:

El trabajo de investigación titulado “**Desarrollo de un plan de mejora del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona. Provincia de Napo**”, de responsabilidad de la Egresada Rosana Inés Huatatoa Alvarado, ha sido prolijamente revisada, quedando autorizada su presentación.

TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendosa
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
MIEMBRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

La abajo firmante, en calidad de estudiante de la Licenciatura en Secretariado Gerencial declara que los contenidos de la tesis de Investigación denominada: “**Desarrollo de un plan de mejora del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona. Provincia de Napo**”, requisito previo a la obtención del Grado de Licenciada en Secretariado Gerencial, son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Riobamba, Mayo de 2015

Rosana Inés Huatato Alvarado
1500760549

DEDICATORIA

Esta Tesis, está dedicada a mi amado hijo, que con su amor incondicional, cariño, y su ternura, ha sido quien me ayudó a seguir día a día para poder llegar a la culminación de mi carrera e hizo de mí una persona responsable, con autoestima y útil al servicio de la sociedad, ya que es mi inspiración eterna para ser cada día mejor.

AGRADECIMIENTO

Cuando un sueño se hace realidad no siempre se le atribuye al empeño que pongamos en realizarlo. Detrás de cada sueño siempre hay personas que nos apoyan y que creen en nosotros. Son seres especiales que nos animan a seguir adelante en nuestros proyectos brindándonos, de diferentes maneras, su solidaridad.

Quiero agradecer de todo corazón a mis maestros, amigos y amigas, familiares y compañeros, quienes han sido mi apoyo incondicional dándome un invaluable apoyo durante mi carrera profesional, y porque no decirlo personal, ya que en el transcurso por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo he aprendido a ser amiga, persona, madre y la mejor profesional para nuestro país.

Hoy he podido realizar uno de mis mayores anhelos, Graduarme como Licenciada, sin dejar de resaltar el apoyo para su elaboración de mi Director de Tesis.

A ellos mi más profundo agradecimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de un plan de mejora del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona. Provincia de Napo, se puede mencionar que en el Gobierno cantonal, no cuenta con un instrumento que ayude a mejorar el clima laboral que existe entre sus empleados, y que en los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema, es por ello la investigación tiene como objetivos; diagnosticar el clima laboral del GAD Municipal para la atención a los ciudadanos, así como investigar los intereses de cada empleado y enlazarlos con el objetivo general de la institución, y así analizar alternativas para crear un ambiente agradable, diseñando un programa de mejoramiento del clima laboral para el GAD Municipal de Archidona, siendo de gran importancia tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales no sólo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional. La metodología es de tipo cualitativa y cuantitativa, ya que se estableció un cuestionario que fue analizado para determinar estrategias para el desarrollo del plan para contribuir al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo tanto del empleado como del Gobierno Municipal. La investigación concluye en que los empleados y trabajadores necesitan ser motivados tanto personal como laboralmente por lo que es de suma importancia la implementación del plan para mejorar el clima laboral en el GAD cantonal de Archidona, permitiendo el desarrollo de un buen clima laboral, para alcanzar las metas y objetivos propuestos para la calidad institucional.

Ing. Jose Gabriel Pilaguano M.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The development of a plan to improve the working climate of Decentralized Autonomous Municipal Government of the Archidona Cantón, Napo province, you can mention that the Cantonal Government does not have an instrument that helps to improve the working atmosphere that exists between their employees, and that in recent times has proved of great importance and interest to the topic, that is why the research has the following objectives: to diagnose the climate of the GAD Municipal labor to the attention of the citizens as well as investigate the interest of each employee and bind them with the overall goal of the institution, and analyze alternatives to create a pleasant atmosphere designing a program of improvement if the working environment for the Municipal GAD of Archidona, being of great importance taken up awareness of psychological, physical and emotional needs not only in its personal scope, but in their workplace, which is finally where they spend most of their time and the place is where each person for their growth and development as human as a professional. The methodology it is qualitative and quantitative, since it has been established a questionnaire that was analyzed to determine strategies for the development of the plan to contribute to the development of their performance and the importance of its participation, accompanying the efforts both individual and group toward the growth and development of both the employee and the Municipal Government. The research concluded that the employees and workers need to be motivated both personally and professionally by that is of utmost importance the complementary of the plan to improve the labor climate in the GAD cantonal Archidona, allowing the development of a good working climate, to achieve the goals and objectives for the institutional quality.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	¡Error! Marcador no definido.
Certificado de Responsabilidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Abstract	vi
Índice General.....	viii
Índice de Tablas	xii
Índice de Gráficos	xiii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	14
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	15
1.1.2 Delimitación del Problema	17
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo General.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificación de la Investigación	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	21
2.1.1 Constelación de la Variable Independiente	21
2.1.2 Constelación de la Variable Dependiente.....	22
2.2 Marco Conceptual.....	22
2.2.1 Desarrollo de las categorías de la Variable Independiente	22
2.2.1.1 Gestión administrativa	22
2.2.1.2 Sistema organizacional	23
2.2.1.3 Planeación.....	23
2.2.1.4.1 Fases.....	24
2.2.1.4.2 Diagnóstico inicial	25
2.2.1.4.3 Recopilación de datos	25

2.2.1.4.4 Intervención	25
2.2.1.4.5 Técnicas	25
2.2.1.5 Liderazgo	26
2.2.1.6 Mentoring.....	26
2.2.1.7 Evaluación del clima laboral.....	27
2.2.1.8 Gestión	27
2.2.1.9 Sistema de incentivos.....	28
2.2.1.10 Comunicación	29
2.2.1.11 Principios	30
2.2.1.12 Valores	30
2.2.1.13 Compañerismo	31
2.2.1.14 Igualdad	31
2.2.1.15 Confianza	31
2.2.1.16 Respeto.....	31
2.2.1.17 Participación	32
2.2.2 Desarrollo de las categorías de la Variable Dependiente	32
2.2.2.1 Administración de RRHH.....	32
2.2.2.2 Gestión de RRHH	32
2.2.2.3 Motivación	33
2.2.2.4 Clima laboral.....	34
2.2.2.5 Importancia	34
2.2.2.6 Funciones	35
2.2.2.7 Desvinculación.....	39
2.2.2.8 Recompensa	35
2.2.2.9 Intimidad	36
2.2.2.10 Características del sistema organizacional	36
2.2.2.11 Identidad	36
2.2.2.12 Responsabilidad	36
2.2.2.13 Desafío	37
2.2.2.14 Elementos.....	37
2.2.2.15 Estructura	37
2.2.2.15.1 Individuos	37
2.2.2.16 Percepciones	38

2.2.2.17 Factores de liderazgo administrativo	39
2.2.2.18 Relación con la estructura organizacional	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	41
3.1 Hipótesis o Idea A Defender.....	41
3.1.1 Hipótesis General.....	41
3.1.1.1 Hipótesis Específicas	41
3.2 Variables	41
3.2.1 Variable Independiente	41
3.2.2 Variable Dependiente:	41
3.3 Tipo De Investigación.....	41
3.3.1 Tipos de estudios de investigación	42
3.3.2 Diseño de la Investigación	42
3.4 Población y Muestra	42
3.4.1 Muestra	43
3.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos	44
3.5.1 Métodos	44
3.5.2 Técnicas e Instrumentos.....	45
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	46
4.1 Metodología, Guía y/o procedimiento de implementación de la Propuesta	46
4.1.1 Entrevista realizada al Alcalde del GAD Municipal de Archidona.....	47
4.1.2 Encuestas aplicadas a funcionarios del GAD Municipal de Archidona	49
4.2 Implementación o propuesta.....	59
4.2.1 Identificación de áreas de Mejora	59
4.2.2 Plan de mejora del clima laboral del GAD cantonal de Archidona.....	60
4.2.2.1 Datos Informativos	60
4.2.2.2 Antecedentes	60
4.2.2.3 Justificación	61
4.2.2.4 Objetivos de la propuesta	62
4.2.2.5 Factibilidad de la propuesta	62
4.2.2.6 Fundamentación científica de la propuesta.....	64
4.2.2.7 Misión	68
4.2.2.8 Visión.....	68
4.2.2.9 Principios	68

4.2.2.10 Valores	70
4.2.2.11 Políticas.....	71
4.2.2.12 Objetivos y metas para cada uno de los departamentos.....	72
4.2.2.13 Selección de las estrategias de Mejora del Clima Laboral	80
4.2.2.14 Planificación y seguimiento de las acciones de mejora.....	88
4.2.2.15 Plan de mejora del clima laboral del GAD cantonal	91
4.2.2.16 Evaluación y control del Plan de Mejora del clima laboral.....	99
4.3 Verificación de hipótesis o idea a defender	101
4.3.1 Planteamiento de la hipótesis.....	101
4.3.2 Nivel de significación	101
4.3.3 Región de aceptación y rechazo.....	101
4.3.4 Cálculo estadístico de las encuestas aplicadas a los docentes	102
4.3.5 Decisión Estadística de las encuestas aplicadas a los docentes	103
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N. 1 Población	43
Tabla N. 2 Cálculo de la muestra.....	44
Tabla N. 3 Cuánto tiempo trabaja en la institución	49
Tabla N. 4 Existe un plan de mejora del clima laboral.....	50
Tabla N. 5 Se ha realizado un diagnóstico del clima laboral.....	51
Tabla N. 6 Se han establecido principios para el desempeño laboral.....	52
Tabla N. 7 Se fomenta los valores de igualdad, confianza, respeto, participación y confrontación	53
Tabla N. 8 Conoce la importancia de un adecuado clima laboral	54
Tabla N. 9 En el GAD cantonal se realiza recompensas a los funcionarios en base a sus resultados	55
Tabla N. 10 Se realiza supervisiones personalizadas sobre el trabajo.....	56
Tabla N. 11 Percepciones sobre el clima laboral.....	57
Tabla N. 12 Le gustaría que se diseñe un programa de mejoramiento del clima laboral.....	58
Tabla N. 13 Fortalezas y Debilidades para el área de mejora.....	59
Tabla N. 14 Área de Mejora 1	81
Tabla N. 15 Área de Mejora 2	82
Tabla N. 16 Área de Mejora 3	83
Tabla N. 17 Área de Mejora 4	84
Tabla N. 18 Área de Mejora 5	85
Tabla N. 19 Área de Mejora 6	87
Tabla N. 20 Planificación y priorización de las acciones de mejora	88
Tabla N. 21 Plan de acción	91
Tabla N. 22 Matriz de evaluación.....	98
Tabla N. 23 Previsión de la evaluación de la propuesta	100
Tabla N. 24 Frecuencias observadas.....	102
Tabla N. 25 Resumen frecuencias observadas.....	103
Tabla N. 26 Frecuencias Esperadas	103
Tabla N. 27 Chi cuadrado	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1 Relación Causas – Efectos.....	16
Gráfico N. 2 Relación Causas – Efectos.....	21
Gráfico N. 3 Relación Causas – Efectos.....	21
Gráfico N. 4 Relación Causas – Efectos.....	22
Gráfico N. 5 Cuánto tiempo trabaja en la institución	49
Gráfico N. 6 Existe un plan de mejora del clima laboral.....	50
Gráfico N. 7 Se ha realizado un diagnóstico del clima laboral.....	51
Gráfico N. 8 Se han establecido principios como plan de mejora para el desempeño laboral.....	52
Gráfico N. 9 Se fomenta los valores de igualdad, confianza, respeto, participación y confrontación.....	53
Gráfico N. 10 Conoce la importancia de un adecuado clima laboral en su lugar de trabajo.....	54
Gráfico N. 11 En el GAD cantonal se realiza recompensas a los funcionarios en base a sus resultados	55
Gráfico N. 12 Se realiza supervisiones personalizadas sobre su trabajo	56
Gráfico N. 13 Percepciones sobre el clima laboral.....	57
Gráfico N. 14 Le gustaría que se diseñe un programa para mejorar el clima laboral.....	58
Gráfico N. 15 Estructura Administrativa del Plan de Mejora.....	72
Gráfico N. 16 Región de aceptación o rechazo de la hipótesis.....	102

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Al revisar los textos del centro documental de la biblioteca de la Universidad Estatal de Milagro se encontró que el trabajo de investigación de las Ingenieras Jiménez E. Sharon L. y Granados I. Ysis N. (2012) plantea el tema:

“Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro”.

El mismo que concluye:

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de toda empresa porque determina las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Además en la Biblioteca de la Universidad Tecnológica de Ambato existe el trabajo investigativo de la Ingeniera Rivera B. Fernanda D. (2012) con el tema:

“El Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro”.

El mismo que concluye:

Las relaciones sociales dentro de la institución no son las mejores debido a que no existe un espacio dedicado a la integración del personal, no cuentan con un Plan de motivación que incluya días de recreación y convivencia entre todos los servidores que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro y ayuden a mejorar las relaciones de compañerismo entre todo el recurso humano.

Finalmente se tiene como antecedente investigativo a la tesis de la Universidad

Tecnológica Equinoccial de la autora Arteida I. Ximena D. R. (2006), quien plantea el tema:

“Mejoramiento en la calidad en el servicio de atención al cliente para la unidad operadora del sistema Trole bus, basado en la norma ISO 9001: 2000”

El mismo que concluye:

Toda empresa debe mejorar sus estándares de calidad y debe buscar necesariamente la mejor alternativa para llevar a cabo un proceso en el que se corrijan los problemas existentes y le permitan mejorar continuamente la calidad de su servicio.

1.1.1 Formulación del problema de investigación

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona no cuenta con un instrumento que ayude a medir el clima laboral que existe entre sus empleados, debido a que el personal de esta institución carece de programas y capacitaciones continuas para el manejo del mejoramiento dentro del ambiente laboral.

Por motivo de las diferentes actividades desorganizadas que se desarrollan en la institución, no existe una buena comunicación; ciertos empleados no se responsabilizan de sus diferentes desempeños y resultados que se amerita dentro de su cargo, los estilos que se obtienen de parte de ciertos jefes para dar las órdenes no son claras y hace que el subordinado tenga una percepción errada, provocando así un mal desenvolvimiento de sus tareas.

Los objetivos de los empleados no son claramente definidos por los diversos cargos que cada uno de ellos ejerce, ya que cada quien trabaja en función de sus propias iniciativas individuales, además no existe un ambiente agradable en ciertos departamentos.

A causa de la infraestructura de la institución ciertos departamentos no cuentan con un ambiente físico óptimo en donde los empleados realizan sus labores diarias; las cuales no son realizadas con la calidad que amerita debido a la falta de armonía en su puesto de trabajo. Si el problema persiste habrá consecuencias negativas como la inadaptación, la

alta rotación, ausentismo, baja productividad de parte de los empleados de dicha organización, ocasionando así la insatisfacción de todo aquel ciudadano que va en busca de un servicio.

Para el mejoramiento del clima laboral se implementarán métodos que darán como resultado los deseos de desarrollar la capacidad óptima, los conocimientos, habilidades necesarias para la ejecución de su trabajo, mejorando así la calidad del servicio de la institución.



Gráfico N. 1Relación Causas – Efectos
Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

Realizando un análisis crítico del árbol de problemas se establece que como causa para el inadecuado clima laboral del GAD cantonal de Archidona son las escasas capacitaciones dadas al personal que labora en el mismo, teniendo como efecto un ambiente laboral ineficiente, donde cada empleado trabaja como puede sin conocimientos previos sobre el adecuado desempeño en el entorno laboral.

Por otra parte se identifica como causa a la desorganización en el ambiente laboral, teniendo como efecto inmediato una inadecuada comunicación entre los empleados, generando un ambiente tenso de trabajo.

Además los objetivos laborales no se encuentran bien definidos, por lo que se identifica como efecto al problema la desorganización laboral, ya que cada empleado realiza funciones desarticuladas a la misión, visión y objetivos institucionales.

Finalmente se destaca al ambiente físico inadecuado, generando poca armonía en los puestos de trabajo, ya que si el ambiente donde se realizan las labores cotidianas no es óptimo, sus empleados tampoco podrán rendir al cien por ciento.

Las siguientes interrogantes orientaran el desarrollo de la investigación:

- ¿Se ha diagnosticado los mecanismos que utiliza el GAD Municipal del cantón Archidona para la atención a los ciudadanos del cantón en estudio.
- ¿Se ha investigado los intereses de cada empleado y enlazado con el objetivo general de la institución, y así analizar alternativas para crear un ambiente agradable?
- ¿Se ha diseñado un programa de mejoramiento del clima laboral para el GAD Municipal de Archidona?

1.1.2 Delimitación del Problema

Delimitación de la Investigación

Campo : Servicio y atención a la ciudadanía

Área : Recursos Humanos

Aspecto : Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona
ciudadanía del Cantón Archidona

Delimitación Espacial

Esta investigación se realizará en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona

Delimitación temporal

Se detallará en el período comprendido en el año 2014

Unidades de Observación

Personal del GAD cantonal de Archidona

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

“Desarrollar un Plan de Mejora del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona, Provincia de Napo”.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar el clima laboral del GAD Municipal del cantón Archidona para la atención a los ciudadanos del cantón en estudio.

Investigar los intereses de cada empleado y enlazarlos con el objetivo general de la institución, y así analizar alternativas para crear un ambiente agradable.

Diseñar un programa de mejoramiento del clima laboral para el GAD Municipal de Archidona.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El **interés** por investigar el tema de la investigación se basa en los procesos efectivos para realizar el desarrollo de un plan de mejora del clima laboral, ya que en los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes del interior de la organización, esto porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito personal, sino

en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional.

De igual manera, han venido tomando forma e **importancia** los aspectos sobre la motivación a los trabajadores, la contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo del empleado y la organización. En el marco de la modernización de las instituciones del Estado, debe haber comunicación, debido a la importancia que tiene el recurso humano dentro del funcionamiento de la unidad. De allí la relevancia de la presente investigación, puesto que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con respecto a otras que sí cuenten con él, ello debido a que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, podrá integrar más al trabajador creativo e incrementarán sus niveles de rentabilidad.

La **originalidad** de este estudio sobre el clima organizacional o laboral está basada en la oportunidad de conocer el estado de la institución pública en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Un buen clima laboral, impulsa a las personas a ser mejores, a trabajar con más ánimo, a tratar de mejor manera a sus usuarios, pues “la motivación por el trabajo es la característica creativos”.

Esta investigación cuenta con la **factibilidad** de realización, porque se dispone de bibliografía que permiten fundamentar el estudio, se conoce de metodología de investigación que dará confiabilidad a los resultados obtenidos. Igualmente, existe la apertura de la autoridad institucional, el apoyo de los empleados para realizar la fase de campo.

El **impacto** social de la investigación se basa en que la motivación es uno de los temas más importante en el ámbito de servicio y atención a la ciudadanía, ya que es la que hace que las personas se sientan satisfechas en su puesto y que lo demuestren en éste, en los resultados de su labor, en su relación con los demás, en la preocupación por la empresa, en la concientización de que es allí donde se desarrolla laboral y personalmente, éstos aspectos que se van a ver reflejados en el crecimiento de la

empresa, en el mejoramiento de sus productos y servicios, en la imagen de ésta (hacia el exterior) y en la identidad de la misma (al interior).

Es evidente que un buen clima promueve la creatividad en el interior de la organización, y aunque aquella es una cualidad del ser humano, se debe desarrollar y fortalecer con herramientas que brinda el medio empresarial, como son el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos; el cual tiene a su vez la responsabilidad de formar un ambiente en el que el trabajador tenga la oportunidad de expresar sus ideas, de buscar caminos diferentes para la solución de los problemas, tomar parte en las decisiones que lo afectan dentro de la organización y sobre todo tener una buena relación con sus colegas y los usuarios.

Desde el punto de vista teórico y metodológico, esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones para el GAD Municipal que es el objeto de estudio, así como un aporte académico de gran importancia debido a que puede ser empleado por otros investigadores, ya que se plasman de manera práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación Teórica

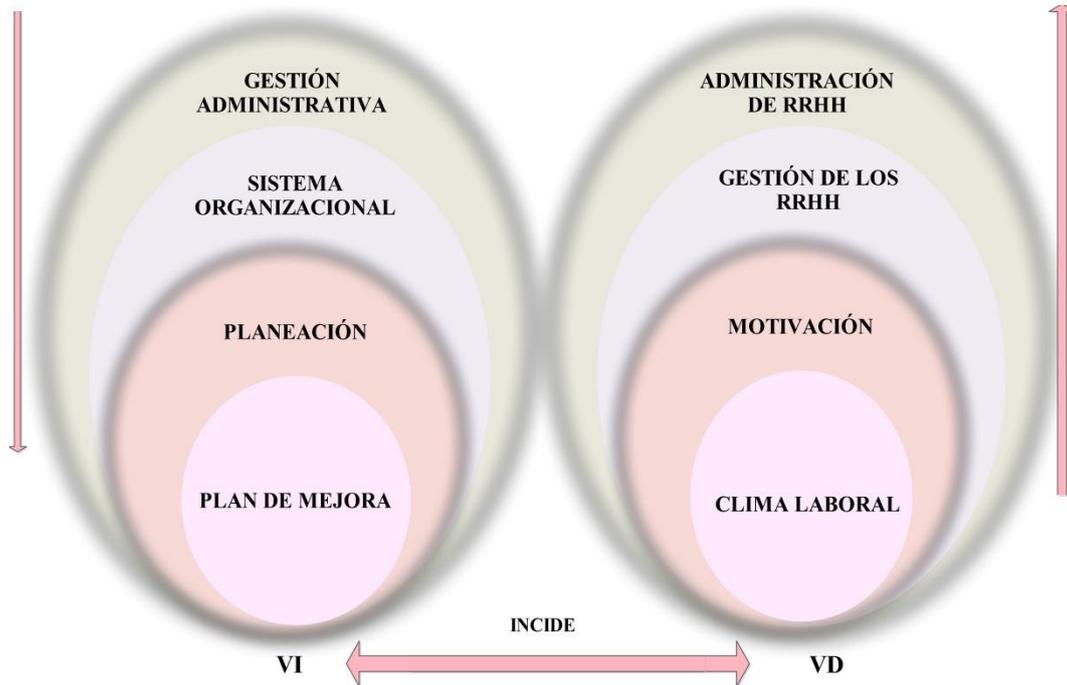


Gráfico N. 2 Relación Causas – Efectos
Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

2.1.1 Constelación de la Variable Independiente

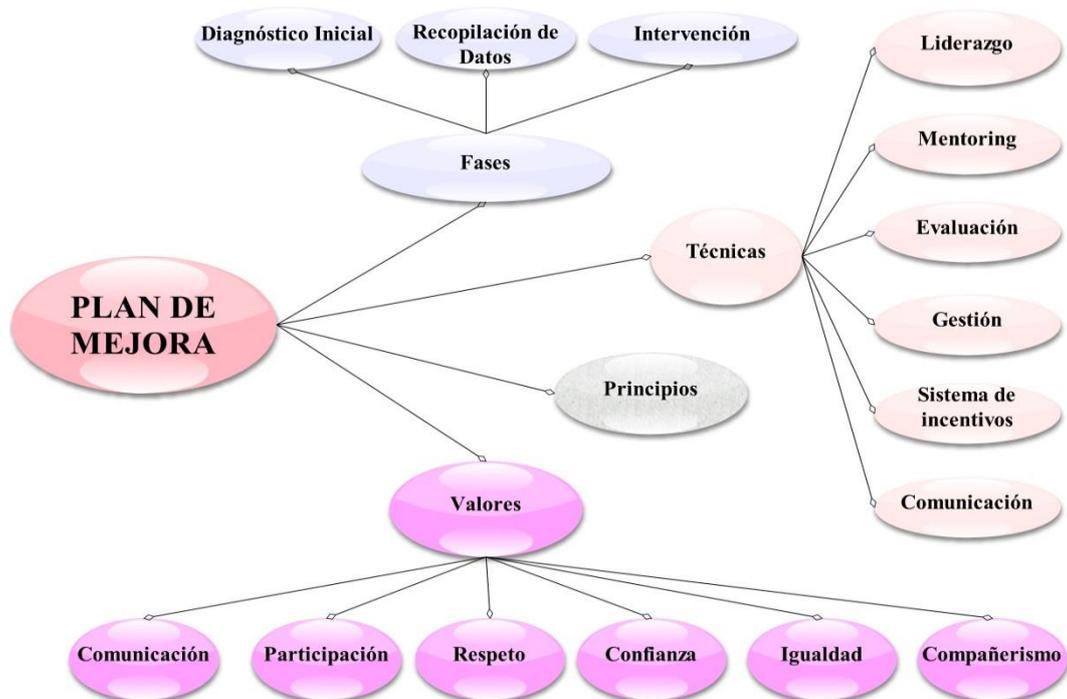


Gráfico N. 3 Relación Causas – Efectos
Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

2.1.2 Constelación de la Variable Dependiente

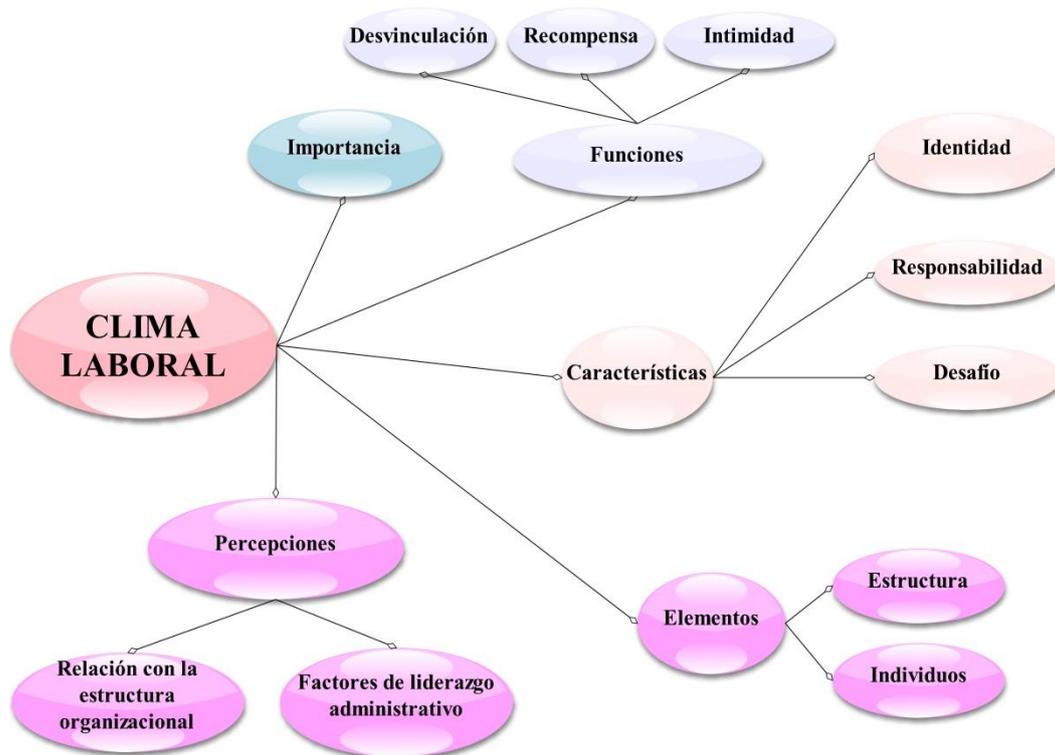


Gráfico N. 4 Relación Causas – Efectos
Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Desarrollo de las categorías de la Variable Independiente

2.2.1.1 Gestión administrativa

La gestión administrativa es vital para las operaciones fundamentales de cualquier institución, ya sea ésta pública o privada. Las operaciones de esta gestión se enfrentan a obstáculos cuando existen errores administrativos. Para fortalecer su interface de gerenciamiento y promover una organización más eficiente, la división de gestión administrativa no sólo crea una estable plataforma administrativa, sino que también trabaja en coordinación regular con los otros departamentos para asegurar que las diversas actividades de cooperación caminen sin problemas.

Las operaciones de gestión administrativa del GAD municipal de Archidona, se enfocan primordialmente en la administración de los recursos humanos y la administración de

los asuntos generales y archivos, ya que desde este departamento es de donde se desencadenan las actividades de toda la institución, ya que establece un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

2.2.1.2 Sistema organizacional

El "sistema organizacional" es entendido como el conjunto de procesos y herramientas diseñadas para transferir lo abstracto del contenido y continente del dominio del espacio político administrativo y físico hacia la más elemental, sencilla e inteligente labor de praxis social.

El "sistema organizacional" se define como un procedimiento integral correspondiente con el abordaje adecuado y concurrente al problema existente, formación de recursos profesionales para la transferencia de conceptos básicos, orientación y motivación de la población organizada, generación de programas de atención social, e incorporación de la metodología y tecnología adecuada. Recuperado de: http://trialectica.org/CD-MI/trasf_htm/sisteorganizacional.htm

Chiavenato (2000) señala que las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común; así mismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de 2 o más personas. Los principales requisitos para la existencia de un sistema que sea efectivo son los siguientes:

- 3 Hay personas capaces de comunicarse.
- 4 Están dispuestas a actuar conjuntamente.
- 5 Desean obtener un objetivo en común.

2.2.1.3 Planeación

Según Dessler, G. (1979):

A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que

puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas. (p. 3)

Por esta razón es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

2.2.1.4 Plan de mejora

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, es así que para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

2.2.1.4.1 Fases

Para generar un plan de mejora que vaya de acorde a las necesidades de una empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de funcionamiento de la institución pública o privada. Cuando se logre esta interacción, se logrará entonces identificar todos los elementos, situaciones y/o problemas que se presentan. En un plan de mejora debe establecerse un diagnóstico inicial, recopilación de datos e intervención.

2.2.1.4.2 Diagnóstico inicial

La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos.

Es en esta fase donde se establecen problemas y necesidades del personal que labora en este caso en el GAD cantonal de Archidona, ya que en base al diagnóstico es como se puede determinar con la técnica de la encuesta para determinar el plan de mejora necesario para esta institución pública.

2.2.1.4.3 Recopilación de datos

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones, es así como se puede determinar el ambiente laboral de los empleados.

2.2.1.4.4 Intervención

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente, así como también un plan estratégico que mejore el clima laboral de la institución y de esta manera impulsa.

2.2.1.4.5 Técnicas

Una técnica es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de las ciencias, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación, de la investigación, o en cualquier otra actividad. La técnica requiere tanto destrezas manuales como intelectuales, frecuentemente el uso de herramientas y siempre de saberes muy variados.

Cada individuo generalmente la aprende de otros (a veces la inventa) y eventualmente la modifica. La técnica, a veces difícil de diferenciar de la tecnología, surge de la necesidad de transformar el entorno para adaptarlo mejor a sus necesidades.

2.2.1.5 Liderazgo

Según Auino J. y otros (1993):

El liderazgo se puede definir como la capacidad de un individuo para desarrollar el potencial de un equipo en aras de un interés común. Existen diversos estilos de liderazgo (autoritario, participativo, consultivo,...). Cada estilo puede ser adecuado en función del contexto y las características de los colaboradores. (p. 8)

Es de esta manera que se analiza que la fuente del liderazgo puede ser el carisma, el poder jerárquico, el poder del conocimiento o el comportamiento, ya que mediante la formación y entrenamiento, las personas que tengan responsabilidad sobre otras pueden desarrollar el estilo de liderazgo óptimo.

Es así donde se destaca que un líder no manda sino que dirige, no impone, sino que busca consenso, no divide sino que une, por lo tanto es muy imperativo que las personas que se encuentran al frente del personal sepan ser líderes con la finalidad de lograr un clima laboral óptimo.

2.2.1.6 Mentoring

Chiavenato, I. (1994), menciona que:

El mentoring (tutelaje) es un proceso mediante el cual una persona (mentor) enseña, aconseja, y guía a otra, (el tutelado), en su desarrollo personal y profesional. Es el tradicional “tutelaje” que en la actualidad se utiliza fundamentalmente en los puestos altos de las organizaciones. (p. 12)

Además basados en el autor se considera que el mentoring no debe ser improvisado: requiere de una definición de objetivos, planificación y seguimiento de los resultados, y aunque existen similitudes entre el mentoring y el coaching, el mentor debe contar con experiencia y conocimientos en el campo en que quiere iniciar al tutelado, mientras que el coach no tiene por qué tener una experiencia en ese campo. Algunas ventajas del mentoring son:

- El mentoring es una poderosa herramienta que facilita la retención y transmisión del conocimiento en la empresa
- Incrementa la satisfacción del tutor y del tutelado
- Incrementa la retención de personal y el compromiso de éstos con la empresa.

2.2.1.7 Evaluación del clima laboral

Esta técnica de diagnóstico permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de una organización, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes. Existen circunstancias que pueden dificultar la eficacia y objetividad de un proceso de evaluación del clima laboral, tales como:

- Conflictividad laboral
- Insatisfacciones laborales
- Falta de comunicación, entre otras.

Es preciso tener en cuenta estas condiciones por lo que antes de iniciar el proceso de encuesta, puede ser preciso una campaña de comunicación previa, con objeto de explicar qué, por qué y para qué se pretende llevar a cabo este diagnóstico. Si existe una representación sindical, es ventajoso planificar este proceso con su colaboración y consenso.

La evaluación debe ser totalmente anónima y sus resultados publicados a todos los niveles. La evaluación debe ir seguida de un plan de mejora encaminado a resolver los conflictos y problemas que se hayan detectado.

La evaluación debe repetirse una vez adoptadas las mejoras, con objeto de comprobar su efectividad y consolidar el proceso de mejora continua.

2.2.1.8 Gestión

Esta metodología permite conciliar los intereses de la empresa con los intereses de cada

individuo. Al mismo tiempo se comparan los conocimientos y habilidades requeridos por la organización con los que residen en las personas.

Se puede definir competencia como la aptitud o cualidad que hace que una persona esté capacitada para desempeñar una función.

La gestión de competencias se ocupa de identificar todo lo necesario para que las personas sepan, quieran y puedan aportar todo su valor en beneficio de la organización.

La gestión por competencias, requiere:

- Una identificación de las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la organización (estratégicos, tácticos y operativos)
- La evaluación de las competencias existentes en los miembros de la organización
- Un plan para adecuar las competencias existentes con las necesarias
- El establecimiento y seguimiento de objetivos de desempeño tanto individuales como colectivos. Estos objetivos deben permitir verificar el aprovechamiento de esas competencias

2.2.1.9 Sistema de incentivos

Un sistema de incentivos tiene por objeto facilitar la conciliación de los intereses de cada persona con los intereses de la empresa. Éstos deben establecerse de forma objetiva, basados en objetivos e indicadores consensuados, debe ser transparente, claro y conciso.

Los incentivos deben estar alineados con los objetivos individuales, pero también con los objetivos colectivos, de forma que se fomente el trabajo en equipo frente a actitudes individualistas. Uno de los requisitos básicos para el buen funcionamiento del sistema de incentivos es la comunicación interna:

- Sobre los objetivos de la empresa
- Sobre los objetivos individuales
- Sobre el grado de cumplimiento de los objetivos a tiempo, con objeto de que puedan corregirse las desviaciones

2.2.1.10 Comunicación

El término Comunicación significa “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”. La comunicación es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información.

Según Torres I. (2009), “La comunicación es un aspecto esencial en la vida de las diferentes organizaciones tanto de las que pertenecen al sistema productivo, como aquellas que están enmarcadas dentro del tercer sector”.

La comunicación como valor social, es la base de la autoafirmación personal y grupal, ya que a través de ella intercambiamos opiniones y sentimientos con otras personas. Aprender a comunicarse es fundamental para el desarrollo de nuestra personalidad. Por eso, ante todo, una conversación debe estar rodeada de sinceridad y honestidad.

La comunicación interna (horizontal y vertical, ascendente y descendente) es una condición necesaria para mejorar el clima laboral, favorecer el compromiso, ejercer el liderazgo y la coordinación de todas las personas de una organización.

La comunicación interna no debe dejarse “al azar”, sino que debe ser planificada, ejecutada y verificada de forma que se asegure el Qué, Para Qué, Quién, Cuándo y Cómo se debe comunicar.

Deben evitarse errores habituales como:

- Considerar que la comunicación es un proceso unidireccional y descendente (ya que debe ser bidireccional y tanto ascendente como descendente)
- Dejar la comunicación al libre albedrío (ya que en estos casos, la comunicación se distorsiona y no se asegura que la información llegue a quién, cuándo y cómo debe llegar). Este es un caldo de cultivo para los rumores.
- Falta de coherencia o alineación entre lo que se comunica y los objetivos de la empresa
- Comunicación a destiempo: no es correcto que los canales de comunicación “informales” se adelanten a los canales de comunicación “formales”

- Comunicación por excepción: no es conveniente comunicar sólo las malas noticias, es preciso también facilitar un feedback positivo.

2.2.1.11 Principios

Según Alpa, G. (1994): Un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito.

En lo que compete a un plan de mejora para una institución pública o privada se describen los siguientes principios:

- Derivado de un proceso sistemático de autoevaluación y diagnóstico.
- Realista y vinculado a las necesidades sentidas y expresadas por las personas implicadas.
- Concreto y sencillo en su planteamiento.
- Planificado en un proyecto articulado.
- Con responsabilidades fijadas, sin olvidar que se estructura en un marco de colaboración.
- Con un seguimiento que verifica los logros de las actuaciones.
- Con el punto de vista puesto en su integración en la vida institucional

2.2.1.12 Valores

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento humano en función de realizarse como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Además proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Es así que para motivos de la investigación se analiza los principales valores para el plan de mejora.

2.2.1.13 Compañerismo

El compañerismo es el sentimiento de unidad entre los integrantes de alguna comunidad o grupo que se haya formado con alguna finalidad. Es así que se analiza que la convivencia con la gente del trabajo ya que se pasa mucho tiempo con ellos durante la semana de trabajo, así que lo ideal es que esta convivencia sea armoniosa y libre de toda negatividad y conflicto, es así donde nace la necesidad de crear vínculos entre las personas que trabajan juntas ya que es de suma importancia para generar un buen ambiente laboral en la empresa.

2.2.1.14 Igualdad

La igualdad es el trato idéntico, sin que medie algún tipo de diferencia por raza, sexo, condición social o económica, condición, física, mental, intelectual o sensorial o de cualquier naturaleza. Donde todas las personas tienen los mismos derechos y las mismas oportunidades. Es así que se analiza a la misma como la equiparación, donde el trato igualitario, permite que todo individuo pueda desarrollarse y dar lo mejor de sí, brindando un aporte significativo para la sociedad; lo que favorece que se avance en el sistema productivo y social de toda Nación.

2.2.1.15 Confianza

Según Laurence C. (2015):

La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo.

La confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones. (Sección Definición de confianza, párr. 1)

2.2.1.16 Respeto

Respeto, significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. Acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la

calumnia y el engaño, además exige un trato amable y cortés; es decir, es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal, ya que es la garantía de transparencia que crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permitiendo la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evita las ofensas y las ironías; conoce la autonomía de cada ser humano y acepta complacido el derecho a ser diferente.

2.2.1.17 Participación

La participación es el actuar cuando se puede ser fichas clave en un conjunto, es así que la participación, ayuda a dar lo mejor de cada persona para conseguir un propósito, permitiendo aportar algo positivo a un grupo, impactar a otros con lo que se tiene dentro.

2.2.2 Desarrollo de las categorías de la Variable Dependiente

2.2.2.1 Administración de RRHH

Chiavenato, I. (2011) manifiesta que:

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. La Administración de Recursos Humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. (p. 24)

Es en base a lo manifestado por el autor que se hace referencia a que la administración de los recursos humanos está basada en el nivel de liderazgo existente en cualquier tipo de institución, es así como esta administración es una de las bases fundamentales en el manejo del personal que labora en el GAD cantonal de Archidona, siendo uno de los pilares en los cuales se apoya el recurso humano en general de esta institución pública.

2.2.2.2 Gestión de RRHH

Varela, R. (2004), manifiesta que:

La Gestión de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para mejorar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar,

capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (p. 18)

Esta definición corrobora el trabajo que se debe realizar desde la parte administrativa del talento humano, ya que es de suma importancia establecer políticas claras donde el personal se sienta apoyado, direccionado y fortalecido para de una manera organizada, eficiente y planificada se puedan desempeñar las funciones de cada uno de los miembros de la institución.

2.2.2.3 Motivación

La motivación según Porret, M. (2010), puede definirse como:

Lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, ésta reaccionará de una manera u otra dependiendo todo de lo que podemos llamar su patrón de comportamiento. (p. 9)

Otra definición establecida por Moreno M. (2011):

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. (p. 27)

En base a lo expuesto por el autor se analiza que por ejemplo cuando una persona no logra un objetivo que anhela, el resultado es un estado de frustración más o menos duradero, produciéndole una ansiedad y tensión. Es así que si no encuentra la solución para alcanzar el referido objetivo, la frustración permanece o se agudiza. Pero puede ser que se inhiba si encuentra otra alternativa y en consecuencia, dedicara poco esfuerzo y atención en las actividades laborales porque lo estará haciendo en otras actividades.

Es de esta manera donde se puede hacer uso del factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, es estar motivado, ya que significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional, aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es una liberación.

2.2.2.4 Clima laboral

Según Gonzales, M. (2006) “el Clima Laboral ha demostrado mayor utilidad porque utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. (p. 13)

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- 6 El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- 7 Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- 8 El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- 9 El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Laboral se originan en una gran variedad de factores

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

2.2.2.5 Importancia

Según Randstad (2013):

El clima laboral se asocia al conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Así, si una empresa posee un clima laboral favorable, esto repercutirá en una mayor calidad de vida de sus trabajadores. Por el contrario, un mal clima incidirá negativamente en el ambiente de trabajo, provocando situaciones de conflicto y falta de coordinación, en opinión de esta compañía del área de Recursos Humanos. (p.87)

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito.

Es así que cabe señalar que el clima laboral influye de manera considerable sobre el pensamiento que los empleados tienen sobre su trabajo, siendo este aspecto el que determina de la importancia de un buen clima laboral.

2.2.2.6 Funciones

Las funciones del clima laboral se establecen en base a parámetros tales como desvinculación, obstaculización, intimidad, alejamiento, empuje, consideración, estructura, responsabilidad, recompensa, cordialidad, entre otros que se detallan:

2.2.2.7 Desvinculación

Esta función establece que el grupo actúa mecánicamente, es decir que es un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza la institución, por lo que se debe trabajar en que estese comprometa y lograr que los grupos que actúan mecánicamente, se comprometan de manera informal con las demás funciones laborales.

2.2.2.8 Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

2.2.2.9 Intimidad

Esta función rescata que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea, ya que pretende lograr que los empleados gocen de libertad para expresarse libremente y motivar a los que no se creen capaces.

2.2.2.10 Características del sistema organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Laboral. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la institución y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

2.2.2.11 Identidad

Es el sentimiento de pertenencia que se siente por el apoyo a la organización o institución de trabajo, por lo que es muy importante ya que si los empleados y trabajadores sienten pertenencia por su lugar de trabajo harán que todo funcione de la mejor manera.

2.2.2.12 Responsabilidad

Es el compromiso que se tiene en el momento de entregar o dar resultados, tomando sus propias decisiones en el proceso de desarrollo de la función que desempeña y de esta manera impulsar un trabajo. Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de los empleados y trabajadores, independientemente del cargo que ocupen o del oficio que realicen, si está desarrollando la actividad que les place hacer, su labor siempre será importante, manteniendo la idea de que están aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la miden con una relación directa

vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumen con los mejores resultados.

2.2.2.13 Desafío

Este se establece en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

2.2.2.14 Elementos

Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación. Influencia, trabajo en equipo,

Satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad (Ciampa, 1991 citado por Marín, 1999).

Los elementos más representativos de los que se debe componer el clima para que surjan ideas que posteriormente se cristalicen como innovaciones, pues es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, entre otras actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el clima organizacional es propicio para esto.

2.2.2.15 Estructura

La estructura es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de trabajo que tienen objetivos en común coherentes y enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia y la meta establecida en su misión y visión.

2.2.2.15.1 Individuos

Son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos.

El capital humano (individuo) es el activo más importante que tiene una empresa, ya que el capital humano hace operar los demás recursos de la institución pública o privada.

Hodgetts y Altman (1985) en su libro de comportamiento en las organizaciones mencionan que “las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización”.

Es decir las empresas enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus empleados. Una empresa que quiere ser más productiva o mejor productiva necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas.

2.2.2.16 Percepciones

La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en los sentidos” y que es diferente en cada uno de los colaboradores.

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la institución y su organización.

La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

2.2.2.17 Factores de liderazgo administrativo

Según Stoner, J. (2003 – 2004). Los principales factores que definen a un buen líder administrativo son:

1. **Autoconciencia:** Habilidad para conocer y entender los propios cambios de humor, emociones e impulsos, y su efecto en los demás. Sus signos distintivos son la autoconfianza, autoevaluación realista y el sentido del humor autocrítico.
2. **Autocontrol:** Habilidad para controlar o reorientar impulsos y estados de ánimo perjudiciales. Tendencia a pensar antes de actuar y reservarse los juicios. Distintivos propios es la confianza en la propia valía e integridad, la comodidad en la ambigüedad y la disposición al cambio.
3. **Motivación:** Pasión por el trabajo, más allá del interés personal por la remuneración económica o el prestigio. Propensión a buscar metas con energía y persistencia. Gran impulso para lograr objetivos, optimismo, incluso ante el fracaso, compromiso con la empresa.
4. **Empatía:** Habilidad para entender las emociones de los demás. Capacidad para tratar a la gente según sus reacciones emocionales. Experiencia en construir y retener talentos, sensibilidad intercultural, servicios a clientes.
5. **Habilidades sociales:** Habilidad para tratar relaciones y crear redes. Habilidad para encontrar una base común y crear relaciones. Eficacia ante los cambios, capacidad persuasiva, experiencia en crear y dirigir equipos.

En resumen, el Liderazgo administrativo exitoso y efectivo exige un trabajo cooperativo entre líderes y empleados, interactuando con otros líderes para conformar una propuesta de equipo real que procure el avance de la sociedad hacia el bien común.

2.2.2.18 Relación con la estructura organizacional

La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia que

existe en una empresa, así como sus procedimientos, controles, autoridad y procesos para la toma de decisiones. Crear una estructura organizacional que en efecto apoye la estrategia de la empresa no es cosa fácil, ya que el momento apropiado para un cambio estructural se presenta cuando los altos directivos reconocen la actual estructura de la organización ya no proporciona la coordinación y la dirección que se necesitan para que la empresa tenga éxito al implementar sus estrategias.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

3.1.1 Hipótesis General

El desarrollo de un plan que permitirá mejorar el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona. Provincia de Napo

3.1.1.1 Hipótesis Específicas

- El plan es una herramienta necesaria para el GAD Municipal del cantón Archidona.
- Si se ha diseñado un programa de mejoramiento del clima laboral para el GAD Municipal de Archidona.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable Independiente

Plan de Mejora

3.2.2 Variable Dependiente:

Clima Laboral

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo cualitativa – cuantitativa, tiene un enfoque en el paradigma crítico propositivo porque critica la realidad.

3.3.1 Tipos de estudios de investigación

Bibliográfica Documental: Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre las variables: basándose en documentos de fuentes primarias como revistas, libros, internet, periódicos y otras publicaciones como fuentes secundarias.

De Campo: Es el estudio sistemático de los hechos donde se producen, obteniendo la información directa en el GAD cantonal de Archidona, provincia de Napo.

Exploratorio: Este tipo de investigación posee una metodología flexible, logrando familiarizar al investigador con el fenómeno objeto de estudio, permite generar hipótesis, reconocer variables de interés social para ser investigadas. La investigación es exploratoria porque sondea las características y particularidades de un problema poco investigado o desconocido en un contexto.

Descriptivo: Es un nivel de investigación de medición precisa, requiere de conocimientos suficientes, tiene interés de acción social, compara entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras, clasifican comportamientos según ciertos criterios; caracteriza a una comunidad y distribuye datos de variables consideradas aisladamente.

3.3.2 Diseño de la Investigación

Es cualitativa, porque es normativa, explicativa y realista, para plantear una alternativa de solución asumiendo una realidad dinámica.

Es cuantitativa, porque se aplicó técnicas cuantitativas como la encuesta de la cual se obtendrá datos numéricos y estadísticos interpretables; de estos datos se hace un análisis cruzando con la información del marco teórico.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el caso de la presente investigación se trabajó con el universo de estudio

determinado por los empleados y trabajadores del GAD cantonal de Archidona que se describen a continuación:

Tabla N. 1 Población

POBLACIÓN	FRECUENCIA
Alcalde (entrevista)	1
POBLACIÓN	FRECUENCIA
Directores y Jefes departamentales	20
Empleados	200
Trabajadores	300
TOTAL	520

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

3.4.1 Muestra

Es en base al universo de estudio que para la obtención de la muestra se plantea la fórmula de poblaciones finitas la misma que es:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\frac{e^2}{z^2} + pq}$$

Leyenda:

- n = Número de elementos de la muestra.
- N = Número de elementos del universo.
- P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.
- Z² = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma Z = 1,96.
- e = Margen de error permitido (5%).

De esta manera, se aplica la fórmula de población finita a la población objeto de estudio, es decir la cantidad de directores, jefes departamentales, empleados y trabajadores del GAD del Cantón Archidona que están en referencia al total de que son 520.

Tabla N. 2 Cálculo de la muestra

FÓRMULA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA: POBLACIÓN FINITA		
CONDICIONES		FÓRMULA
Población:	Finita	$n = \frac{Npq}{(N - 1) \frac{e^2}{Z^2} + pq}$
Muestreo:	Aleatorio	
Tamaño de la Población:	520	
Nivel de Confianza:	95%	
Estadístico de prueba al 95.5% de confianza (Z):	1,96	
Probabilidad de Éxito (p):	0,5	
Probabilidad de Fracaso (q):	0,5	
Error Máximo (e):	5,0%	
Tamaño de la Muestra (n):	221	

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

$$n = \frac{520 * 0,05 * 0,05}{((520 - 1) * ((5\%)^2 / (1,96)^2)) + (0,05 * 0,05)}$$

n= 221 encuestas a aplicar

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Métodos

El método que se maneja en este trabajo, es el **inductivo**; ya que conllevó “un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. El método Inductivo, tiene como objeto llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, se concluyen verdades generales.

Además se utiliza las fuentes secundarias, que proviene de datos suministrados directamente por el GAD del Cantón Archidona, además de datos bibliográficos, de

Internet, y todos los necesarios para lograr el desarrollo de los objetivos de la investigación.

Además se utilizó los métodos empíricos de recolección de información de fuentes primarias, que es aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por la investigadora a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

3.5.2 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas utilizadas fueron encuestas que se aplicaron a los empleados y trabajadores del GAD cantonal de Archidona.

Para el trabajo de tesis, se parte de un diagnóstico inicial que permita determinar la situación actual, información que sin duda será útil en el desarrollo de la propuesta, posteriormente se aplicará una encuesta a los empleados y trabajadores del GAD cantonal de Archidona, una vez cumplida esta etapa se procederá con la tabulación análisis e interpretación de la información recolectada; para identificar de este modo características de la institución educativa.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 METODOLOGÍA, GUÍA Y/O PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para diseñar el programa de mejoramiento del clima laboral para el GAD Municipal de Archidona propuesto es importante realizar un diagnóstico sobre los mecanismos que utiliza el gobierno cantonal para la atención a los ciudadanos del cantón en estudio, para lo cual es necesario conocer los intereses de los empleados y enlazarlos con el objetivo general de la institución, y así analizar alternativas para crear un ambiente agradable.

Es de esta manera que se procedió a diseñar un instrumento de diagnóstico como es la encuesta que se encuentra en el Anexo N.1, la misma que permite identificar las necesidades para el diseño del plan de mejora del clima laboral de los Directores, Jefes, Empleados y trabajadores del Gobierno Municipal.

Por otra parte se establecen tres alternativas de respuesta que brindan la oportunidad a los encuestados de responder de manera clara sobre parámetros claves para el desarrollo del plan de mejora del clima laboral, ya que se enfocan en la satisfacción interna del personal.

Habiendo establecido el cuestionario con preguntas cerradas se procedió a aplicar a una muestra de 221 empleados, trabajadores, jefes y directores departamentales las encuestas, para posteriormente proceder a analizar las respuestas de cada uno de los encuestados y de esta manera comprobar la hipótesis planteada para la investigación y proceder a desarrollar la propuesta del Plan de mejora del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Archidona, provincia de Napo.

Es de esta manera que a continuación se presenta los resultados obtenidos en base a la aplicación de las encuestas y de esta manera conocer los intereses de los empleados y enlazarlos con el objetivo general de la institución

4.1.1 Entrevista realizada al Alcalde del GAD Municipal de Archidona

- 1. ¿Considera que el clima laboral de la institución que dirige satisface las necesidades de sus empleados? ¿Por qué?**

Un poco, ya que soy consciente que todavía falta trabajar para se comprometan con el trabajo que realizan, ya que muchos son nuevos por el ingreso en la reciente administración y se presenta cierta resistencia al cambio por parte de los funcionarios de nombramiento.

- 2. ¿Siente que el clima laboral de la municipalidad motiva a los empleados y trabajadores a dar más del 100% en el trabajo? ¿por qué?**

No, ya que se muchos de los trabajadores y empleados se encuentran bajo contrato los mismos que son conscientes de que si no cumplen las metas planteadas por la nueva administración serán removidos de sus cargos.

- 3. ¿Usted como jefe y máxima autoridad, trata con amabilidad, se considera amigo de sus empleados y exige responsabilidad en sus trabajos? Ejemplifique.**

Si ya que siempre visito los distintos departamentos y jefaturas que conforman la municipalidad observando cómo se desempeñan en sus funciones y dialogando con ellos para tener información de primera mano con respecto al trabajo que se desarrolla desde la municipalidad.

- 4. ¿Permite a su personal aportar con ideas nuevas y les motiva y apoya para ejecutarlas?**

Si, sin embargo debo recalcar que estas ideas únicamente se ejecutan desde la cabeza de cada dirección, es decir el director departamental, ya que es el quien debe responsabilizarse por la ejecución de los proyectos planteados.

5. ¿Cree que existe igualdad de oportunidades entre empleados y trabajadores de contrato y nombramiento? ¿Por qué?

No, ya que como había mencionado los funcionarios de nombramiento toman actitudes de resistencia a los cambios administrativos que se dan en la institución, además que ponen trabas a los nuevos funcionarios que fueron contratados en mi administración, existiendo tensión y algo de discriminación con el nuevo personal.

6. ¿Considera que los sueldos están acorde al trabajo que desempeñan sus funcionarios?

En algunos casos no ya que existen jefes departamentales que ganan menos de la mitad del sueldo que los directores y sin embargo realizan el trabajo mano a mano con ellos y en ocasiones hasta están más comprometidos con el cumplimiento de metas. Señalando que también existen empleados de contrato que son técnicos, quienes también cumplen muchas de las metas departamentales y únicamente ganas sueldos básicos debido al presupuesto y falta de partidas en el GAD municipal.

7. ¿Las instalaciones del GAD Municipal son adecuadas, cómodas, higiénicas e iluminadas para un adecuado desarrollo del trabajo de sus funcionarios? Por qué?

Se ha mejorado en algo las instalaciones, sin embargo todavía existen oficinas con poca ventilación y luz, por lo que se está trabajando al respecto.

4.1.2 Encuestas aplicadas a los funcionarios del GAD Municipal de Archidona

Pregunta 1

¿Cuánto tiempo trabaja usted en la institución?

Tabla N. 3 Cuánto tiempo trabaja en la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 5 años	102	46,2
De 6 a 10 años	78	35,3
De 10 en adelante	41	18,6
TOTAL	221	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

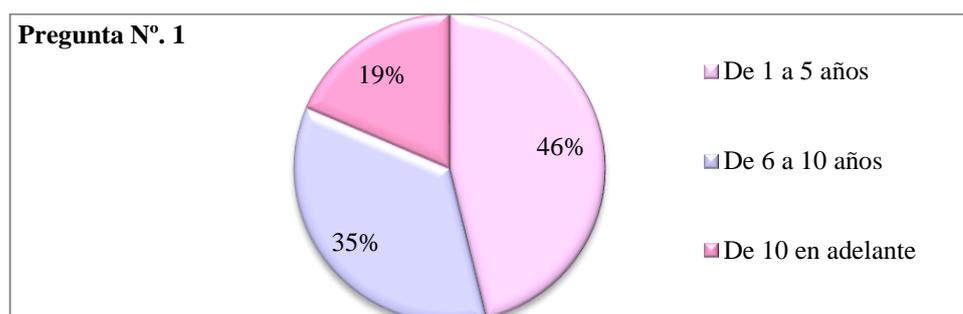


Gráfico N. 5 Cuánto tiempo trabaja en la institución

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

Análisis e interpretación de resultados

Una parte importante para determinar el clima laboral es conocer si sus empleados tienen estabilidad laboral, ya que en la actualidad muchos de los servidores públicos se encuentran bajo contrato que influye en su trabajo diario ya que al encontrarse pendientes de si les renuevan o no sus contratos viven bajo tensión constante, es de esta manera que se analiza una de las situaciones de los empleados y trabajadores del Gobierno Municipal en vista que el 46% se encuentran laborando entre 1 y 5 años, seguido del 35% que laboran bajo contrato entre los 6 a 10 años, viviendo en constante zozobra cada fin de año.

Pregunta 2

¿Existe un plan de mejora del clima laboral en el GAD cantonal de Archidona?

Tabla N. 4 Existe un plan de mejora del clima laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	21	9,5
Desconozco	96	43,4
No	104	47,1
TOTAL	221	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

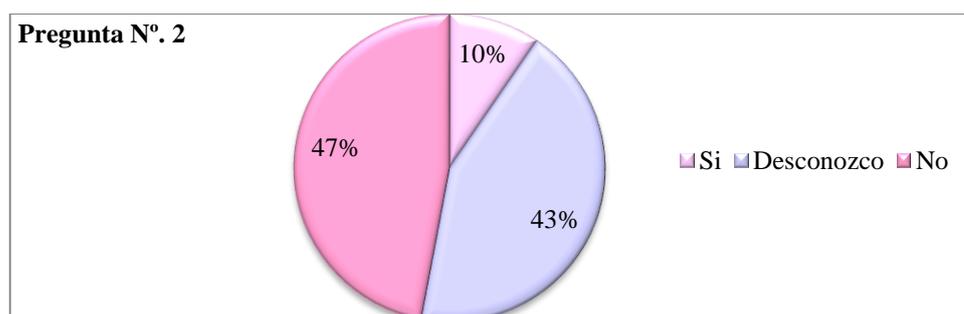


Gráfico N. 6 Existe un plan de mejora del clima laboral

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

Análisis en interpretación de resultados

Al determinar si existe o no un plan de mejora del clima laboral en el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del cantón Archidona, el 47% de los empleados y trabajadores encuestados mencionan que no en vista que no han palpado mejoras dentro del clima laboral institucional y tampoco han recibido ni participado en talleres que evidencie una mejora continua del clima laboral en el cual desempeñan sus labores. Por otra parte se evidencia que existe esta necesidad entre los empleados y trabajadores ya que al sentir que no existe un plan de mejora quiere decir que realmente es importante la implementación del mismo en el gobierno cantonal.

Pregunta 3

¿Se ha realizado un diagnóstico del clima laboral en el GAD cantonal de Archidona?

Tabla N. 5 Se ha realizado un diagnóstico del clima laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	31	14,0
No lo sé	109	49,3
No	81	36,7
TOTAL	221	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

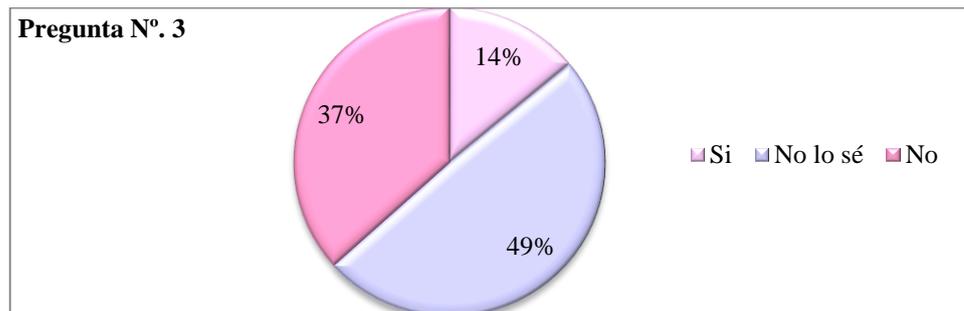


Gráfico N. 7 Se ha realizado un diagnóstico del clima laboral

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

Análisis e interpretación de resultados

Con respecto a si se realizado un diagnóstico del clima laboral en el GAD cantonal de Archidona, el 49% lo desconoce en vista que como se había analizado anteriormente los empleados y trabajadores no han sido incluidos en ningún proceso de evaluación diagnóstica para determinar ni su nivel de satisfacción en su trabajo, ni el clima laboral en general del gobierno cantonal, es por esta razón que se evidencia un desfase y despreocupación por parte de las autoridades locales por mejorar el clima laboral, además de determinarse que los que laboran en la institución pública siente la necesidad de que se realice el diagnóstico para determinar sus necesidades.

Pregunta 4

¿Se han establecido principios como plan de mejora para el desempeño laboral en el GAD cantonal de Archidona?

Tabla N. 6 Se han establecido principios como plan de mejora para el desempeño laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	26	11,8
Desconoce	84	38,0
No	111	50,2
TOTAL	221	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

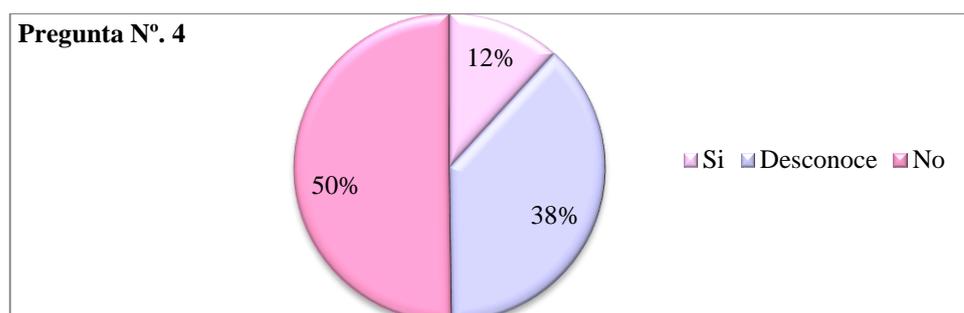


Gráfico N. 8 Se han establecido principios como plan de mejora para el desempeño laboral

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

Análisis e interpretación de resultados

Se habla a veces de los principios como paradigmas o como normas, teniendo en cuenta que cambiar de paradigmas es cambiar de modos de pensar en un determinado asunto, pero no se puede reducir los principios a paradigmas ni a normas, porque el principio inspira conductas, pero esos principios hay que integrarlos en la conducta personal, próxima a los valores y a las virtudes en base a un plan de mejora para el desempeño laboral, ya que el 50% de los empleados y trabajadores del GAD cantonal de Archidona consideran que no se han establecido principios como plan de mejora, siendo una base importante el desarrollo de los mismos como base para el desarrollo armónico de actividades dentro de la institución pública.

Pregunta 5

¿Se fomenta los valores de igualdad, confianza, respeto, participación y confrontación en el GAD cantonal de Archidona?

Tabla N. 7 Se fomenta los valores de igualdad, confianza, respeto, participación y confrontación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	114	51,6
A veces	89	40,3
No	18	8,1
TOTAL	221	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Rosana Inés Huatatocha Alvarado

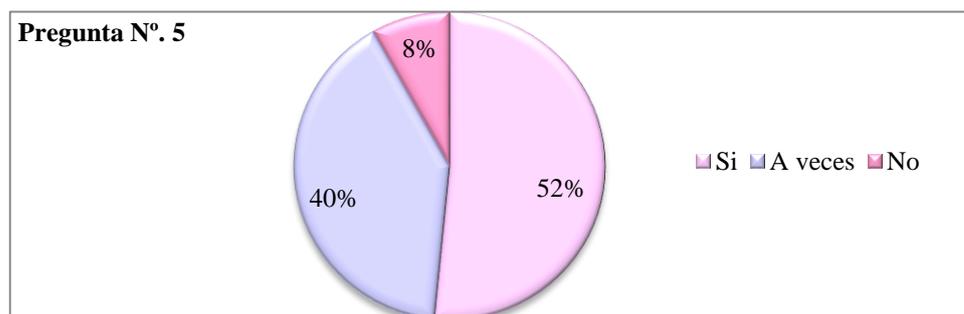


Gráfico N. 9 Se fomenta los valores de igualdad, confianza, respeto, participación y confrontación

Elaborado por: Rosana Inés Huatatocha Alvarado

Análisis e interpretación de resultados

Dentro de toda institución sea pública o privada es de suma importancia el fomento de valores, en especial los de igualdad, confianza, respeto, participación y confrontación ya que son la base para que el clima organizacional de una empresa sea un ente motivador para sus empleados, es así que se rescata que el 51,6% de los empleados y trabajadores consideran que si se los fomenta sin embargo no es una iniciativa de la institución sino más bien de los que laboran en la misma para poder sobrellevar su trabajo, considerando de suma importancia el desarrollo de los mismos dentro del clima laboral del Gobierno cantonal.

Pregunta 6

¿Conoce la importancia de un adecuado clima laboral en su lugar de trabajo?

Tabla N. 8 Conoce la importancia de un adecuado clima laboral en su lugar de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	118	53,4
Un poco	76	34,4
No	27	12,2
TOTAL	221	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

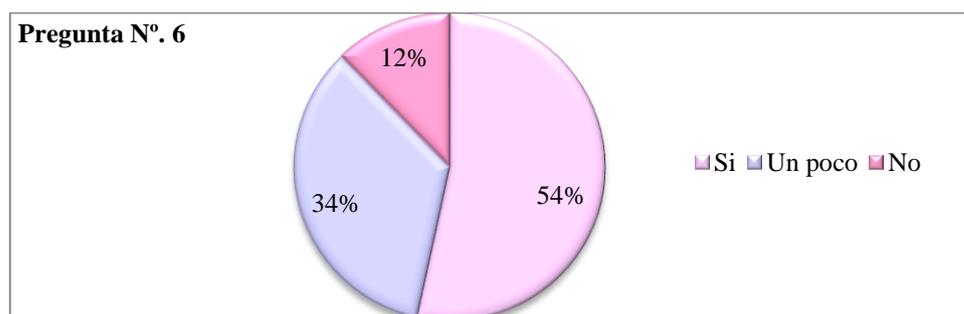


Gráfico N. 10 Conoce la importancia de un adecuado clima laboral en su lugar de trabajo

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

Análisis e interpretación de resultados

Tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, en mayor productividad, mejor servicio y escenarios más favorables para el desarrollo profesional de los empleados y trabajadores. Sin embargo, son muchas las instituciones públicas y privadas que no ayudan a ello con prácticas que obligan a su personal a pensar en un cambio. Destacando que en el GAD cantonal de Archidona la mayor parte de empleados y trabajadores reconocen la importancia de un adecuado clima laboral en su lugar de trabajo, para de esta manera poderse desarrollar personal y profesionalmente dentro de sus puestos de trabajo.

Pregunta 7

¿En el GAD cantonal de Archidona se realiza recompensas a los funcionarios en base a sus resultados?

Tabla N. 9 En el GAD cantonal se realiza recompensas a los funcionarios en base a sus resultados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	3,6
A veces	44	19,9
Nunca	169	76,5
TOTAL	221	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

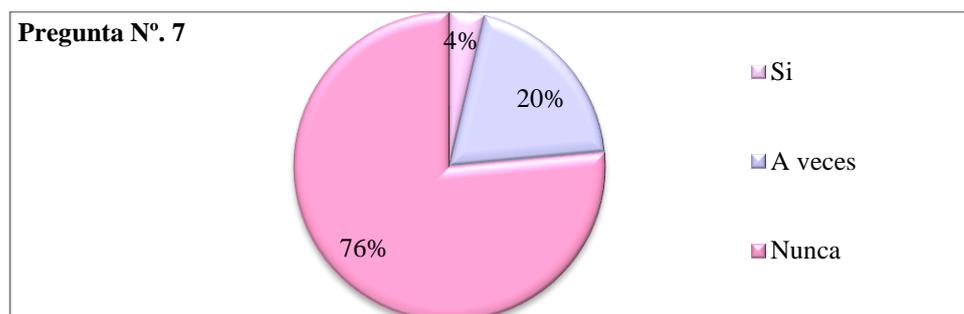


Gráfico N. 11 En el GAD cantonal se realiza recompensas a los funcionarios en base a sus resultados

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

Análisis e interpretación de resultados

Para un servidor público o privado es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar de la mejor manera ya que todos son seres humanos en proceso de aprendizaje y mejora continua, sin embargo ésta mejora se verá truncada si el empleado o trabajador no recibe la atención necesaria para desempeñar de la mejor manera su trabajo, identificándose que en el GAD cantonal el 76% del personal encuestado considera que dentro de la institución pública nunca se realiza recompensas a los funcionarios en base a sus resultados, debilitando el clima laboral existente dentro de Gobierno cantonal.

Pregunta 8

¿Se realiza supervisiones personalizadas sobre el trabajo que usted realiza?

Tabla N. 10 Se realiza supervisiones personalizadas sobre el trabajo que realiza

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	10,9
A veces	77	34,8
Nunca	120	54,3
TOTAL	221	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

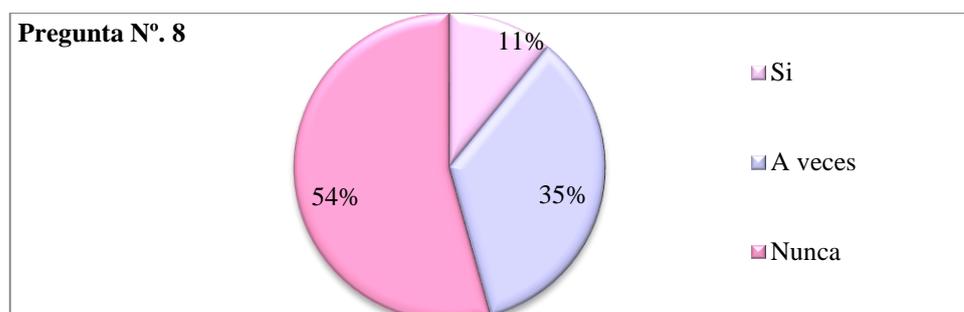


Gráfico N. 12 Se realiza supervisiones personalizadas sobre el trabajo que realiza

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

Análisis e interpretación de resultados

Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa pública o privada y que permite y fomenta el éxito, es de esta manera que se analiza al liderazgo dentro de las supervisiones personalizadas sobre el trabajo que se ejecuta, ya que un buen líder siempre está al pendiente del trabajo que se efectúa en torno a la institución, en el caso del GAD cantonal la responsabilidad recae en los directores y jefes departamentales quienes deben realizar este trabajo de supervisión, que lamentablemente en base a los resultados de la encuesta el 54% considera que no se realiza.

Pregunta 9

¿Sus percepciones sobre el clima laboral en el GAD de Archidona son?

Tabla N. 11 Percepciones sobre el clima laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	90	40,7
Regular	113	51,1
Mala	18	8,1
TOTAL	221	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

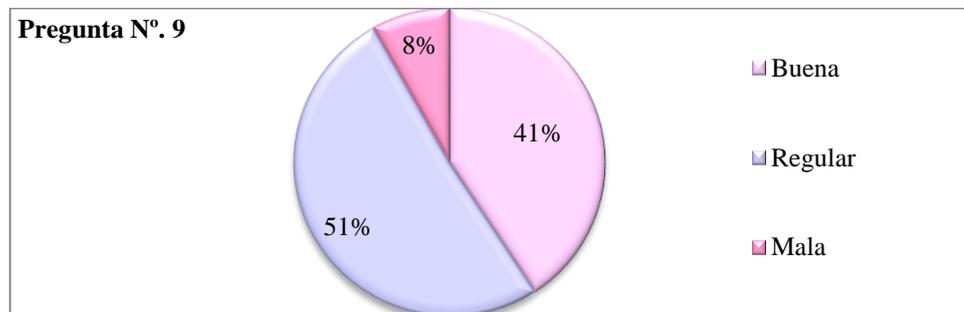


Gráfico N. 13 Percepciones sobre el clima laboral

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

Análisis e interpretación de resultados

Dentro de una institución pública y privada, el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad del personal que labora en la misma, ya que éste es el clima laboral de una institución, donde se relaciona el saber hacer con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la institución y con la propia actividad de cada uno en sus puestos de trabajo, existiendo preocupación al respecto dentro del GAD cantonal de Archidona ya que las percepciones sobre el clima laboral que se vive dentro de la institución según los empleados y trabajadores encuestados en un 51% consideran que no es buena sino está en un punto medio que lo califican como regular, existiendo la necesidad de impulsar un plan de mejora para el mismo.

Pregunta 10

¿Le gustaría que se diseñe un programa de mejoramiento del clima laboral para el GAD Municipal de Archidona?

Tabla N. 12 Le gustaría que se diseñe un programa de mejoramiento del clima laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	179	81,0
No está seguro/a	36	16,3
En desacuerdo	6	2,7
TOTAL	221	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

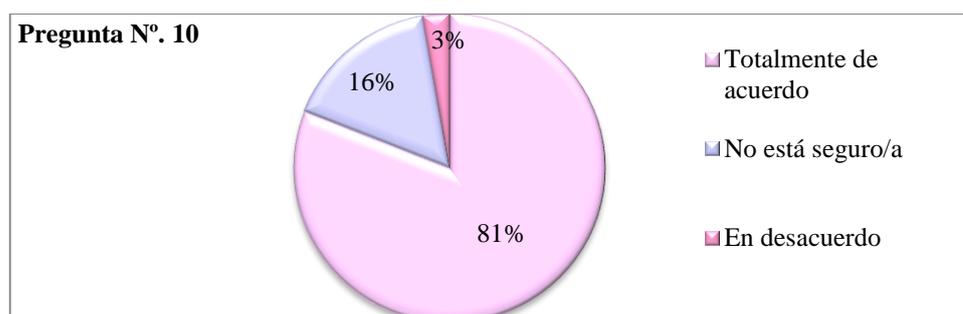


Gráfico N. 14 Le gustaría que se diseñe un programa de mejoramiento del clima laboral

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

Análisis e interpretación de resultados

Uno de los principales problemas que presentan dentro de las instituciones públicas y privadas es la falta de buenos canales de comunicación lo que imposibilita que los empleados y trabajadores se sientan parte del proyecto que se involucren en el logro de los objetivos de la institución, para ello es importante establecer programas de mejoramiento del clima laboral fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los funcionarios, ya que el 81% está de acuerdo en que se diseñe un programa de mejoramiento del clima laboral para el GAD Municipal de Archidona.

4.2 Implementación o propuesta

4.2.1 Identificación de áreas de Mejora

Tabla N. 13 Fortalezas y Debilidades para el área de mejora

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ÁREAS DE MEJORA
<p>Se fomenta los valores de igualdad, confianza, respeto, participación y confrontación en el GAD cantonal de Archidona</p> <p>El personal conoce la importancia de un adecuado clima laboral en su lugar de trabajo</p> <p>Las percepciones sobre el clima laboral en el GAD de Archidona por parte del personal pueden ser motivadas y mejoradas</p> <p>Al personal del GAD Municipal de Archidona le gustaría que se diseñe un programa de mejoramiento del clima laboral</p>	<p>Inestabilidad Laboral con poco tiempo de servicio</p> <p>No existe un plan de mejora del clima laboral en el GAD cantonal de Archidona</p> <p>Falta de un diagnóstico del clima laboral</p> <p>No se han establecido principios como plan de mejora para el desempeño laboral</p> <p>No se realiza recompensas a los funcionarios en base a sus resultados</p> <p>No se realiza supervisiones personalizadas sobre el trabajo que realizan los empleados y trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Departamentales • Jefes Departamentales, • Departamento de Planificación • Recursos Humanos

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

4.2.2 Plan de mejora del clima laboral del GAD cantonal de Archidona. Provincia de Napo.

4.2.2.1 Datos Informativos

Institución:	GAD Municipal del cantón Archidona
Cantón:	Archidona
Dirección:	Barrio 13 de Abril
Responsables de Ejecución:	Rosana Inés Huatatoca Alvarado
Funcionamiento:	Gobierno Autónomo Descentralizado cantonal
Beneficiarios:	Empleados y Trabajadores del GAD Municipal
Autoridades:	1

Tiempo Estimado para Ejecutar: Inicio: Mayo 2014

Fin: Agosto 2014

Equipo técnico Responsable: Autoridad, Directores y Jefes departamentales.

4.2.2.2 Antecedentes

En la actualidad no existe un Plan de mejora del clima laboral para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona que brinde satisfacción a sus funcionarios, ya que se necesita crear un ambiente de trabajo positivo y estimulante para mantener un adecuado clima laboral; para lo cual es necesario tener en cuenta que los impulsos de las personas son cambiantes de acuerdo al estado de ánimo que se encuentre, es por esto que se busca mantener en armonía esos impulsos para que el personal se sienta motivado al realizar su trabajo.

De acuerdo con el estudio realizado se presenta una de las alternativas más idóneas para una posible solución de las falencias que han sido detectado mediante las encuestas realizadas y de las observaciones previas, el objetivo de la investigación que es el desarrollo de un plan de mejora del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Archidona, provincia de Napo, con la finalidad de obtener un mejor ambiente de trabajo logrando así optimizar la calidad de vida laboral, es por ello que se presenta la propuesta para lograr que el personal se sienta conforme, parte activa y efectiva de la empresa pública en la que laboran.

4.2.2.3 Justificación

La presente propuesta se justifica ya que es evidente la necesidad de que la primera autoridad, los directivos y jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona tomen más en cuenta el nivel de satisfacción de su personal y su repercusión directa en el desempeño laboral de sus servidores, y que consideren al Plan de Mejora del clima laboral como una alternativa de gestión que les ayudará a dirigir de mejor manera a su recurso humano.

La creación del Plan para la institución es importante porque existen condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico de todos los que conforman la Municipalidad, esto le permitirá convertirse en una institución recíproca con sus colaboradores y viceversa.

La implementación del Plan permitirá cambios en el comportamiento y la cultura organizacional, en los métodos y en el ambiente de trabajo, en el recurso humano para que laboren en base a metas y objetivos de acuerdo a una adecuada planeación.

Los beneficios que obtendrá el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona al aplicar el plan serán, mantener a su recurso humano motivado y por tanto se involucren más en la organización, proporcionar una mejor satisfacción al realizar sus tareas, visualiza una mejor solución a los conflictos laborales, se incrementa el deseo de cambiar en todos los aspectos de la organización.

Con la creación del plan se busca impulsar al talento humano para que aporte su máxima eficiencia a la institución, se incentivará con beneficios que premien su esfuerzo y así se estimulará ciertos tipos de comportamiento que se detecta, con esto se busca tener un clima laboral adecuado donde los incentivos motiven al personal; manteniendo y armonizando las relaciones interpersonales.

4.2.2.4 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Implementar un Plan de mejoramiento del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona para que los empleados se sientan motivados al formar parte de la institución y conseguir un ambiente de mejor comunicación y empatía entre funcionarios, empleados y trabajadores de la institución.

Objetivos Específicos

- Establecer la Misión, Visión, Principios, Valores y Políticas claras para el GAD Municipal de Archidona
- Plantear objetivos y metas claras para cada uno de los departamentos de la Municipalidad
- Establecer estrategias motivacionales con el fin de mejorar el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona.
- Establecer las herramientas de evaluación y control del Plan de Mejora del clima laboral.

4.2.2.5 Factibilidad de la propuesta

La factibilidad política se encuentra en que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona se ha acogido al Reglamento Orgánico Funcional dispuesto en los Artículos 238, 239, 240, 241, 253,270, 271, 273 de la Constitución de la República del Ecuador, con concordancia con el artículo 5,6 del Código Orgánico de Organización Territorial Autónoma y Descentralizada (COOTAD), que establece que los GAD gozan de autonomía política, administrativa y financiera, comprende el derecho y la capacidad efectiva para regirse mediante normas y órganos del gobierno propio. Además existen las condiciones para que la propuesta sea viable ya que en este momento el Gobierno

Ecuatoriano y las leyes vigentes en cuanto tiene que ver al crecimiento y mejoramiento de las instituciones públicas son las mejores.

La factibilidad Legal se basa en el marco legal complementario para la buena marcha de la gestión y administración de los Gobiernos Autónomos Descentralizados está estipulado en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Código de Planificación y Finanzas Publicas, La ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo, Ley Organiza de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

SENPLADES, (2010). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo:

Como ente rector de la planificación nacional, y en su calidad de secretaría técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, tiene entre sus objetivos estratégicos principales: «Garantizar capacitación, metodologías y herramientas para la participación ciudadana en la elaboración de planes, programas, proyectos y propuestas de reforma institucional, ordenamiento territorial, inversión pública, planificación, seguimiento y evaluación de inversión (pág. 6)

Para la estrategia de Incentivos Financieros se ha tomado como referencia a la Ley Orgánica de Servicio Público. Que se encuentra en el anexo. N. 2.

En base a la factibilidad organizativa la Municipalidad cuenta con un organigrama estructural adecuadamente distribuido por departamentos con su responsable y las funciones que deben ejecutar cada uno de ellos. Los directivos están dispuestos a reunir sus esfuerzos y proponer cambios que permitan mejorar el funcionamiento interno, los procedimientos, gestión de procesos y fortalecimiento del talento humano.

La equidad de género ha roto los paradigmas de la selección de género, tanto el género masculino como el género femenino ya que tienen las mismas oportunidades laborales, los mismos derechos, por lo cual para llevar a efecto esta propuesta no es necesaria la selección de género.

La factibilidad financiera está definida en el Art.5. El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Finanzas, procederá a fijar la ayuda económica indispensable para cubrir las necesidades administrativas del GAD en el presente año así como para el mantenimiento de los servicios y obras fundamentales. Desde el próximo año dicho

portafolio señalará, en función de las reales necesidades que debe afrontar el Consejo, previo exámenes de los Planes y Programas de inversión que presenten, la cuota correspondiente en el Fondo Nacional de Participaciones.

4.2.2.6 Fundamentación científica de la propuesta

Clima Laboral

El clima laboral sea este bueno o malo tendrá consecuencias ya sean positivas o negativas, hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados estos son; la motivación, el respeto, la confianza, el apoyo y la participación, estos deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Pero es la alta dirección con su sistema de gestión, la que proporciona o no el terreno apropiado para un buen clima laboral y este forma parte de las políticas del recurso humano la mejora de ese ambiente y con el uso adecuado de técnicas o estrategias, mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación". El Clima laboral de cierta manera resulta difícil de definir ya que hay dos problemas especialmente difíciles y similares: cómo definir el clima y la manera de medirlo de manera efectiva para beneficio del personal que labora en la institución.

La Motivación y la Satisfacción Laboral

En toda organización la motivación laboral es una herramienta muy útil cuando de aumentar el desempeño de los empleados se trata ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además lo hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento para la empresa, la motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad, su sistema de creencias, su estado de ánimo, etc.

Entonces la motivación laboral puede ser el estímulo que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos, a más de ello la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando un persona se encuentra en una situación difícil se sobreponga lo más rápido posible y no afecte en su desempeño.

Capacitación y Desarrollo

Al referirse a la capacitación se habla de que es una herramienta fundamental para la correcta administración del recurso humano, ya que esta ofrece la posibilidad de mejorar considerablemente la eficiencia del empleado en su puesto de trabajo, proporcionando a su vez la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y habilidades que permitan acrecentar sus competencias, las mismas que llevaran a desempeñar con éxito sus funciones dentro de la empresa.

Existen muchas razones por las cuales una empresa debe siempre capacitar a su personal, una de ellas es por el mundo cambiante en el que vivimos y que ahora nos enfrentamos a los constantes cambios de ajustes, adaptación, desarrollo, etc. y por estas circunstancias debemos estar siempre actualizados.

Comunicación

La comunicación entre personas del mismo equipo de trabajo debe ser directa y constante sin destruir el ambiente de trabajo, ya que el éxito del equipo en desempeñar sus funciones de la mejor manera depende de la comunicación que exista entre sus miembro ya que esta es la herramienta fundamental que permite manifestar las opiniones de bienestar o de desacuerdo, por lo tanto cuando se realiza la comunicación entre dos o más personas dentro de la institución, ésta debe ser clara y precisa para que no se confunda o se mal entienda ya que de no hacerlo de una manera adecuada la persona que recepta la información no la comprendería.

Es de esta manera que la comunicación constituye un punto fundamental en el estudio de los Recursos Humanos y de los métodos para modificar la conducta humana, en la cual cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar sus propios esfuerzos y sus relaciones interpersonales dentro de la organización y con el mundo exterior.

Es por ello que la comunicación es de vital importancia en la organización y mucho más en el equipo de trabajo, que muchas veces el éxito que se almacena en la vida depende de la capacidad que se tenga para comunicar los pensamientos y a la vez para recibir y apreciar las comunicaciones de otras personas, cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de alto significado entre dos personas y más si se habla de una organización.

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL



GAD MUNICIPAL DE ARCHIDONA



Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

Riobamba – Ecuador

4.2.2.7 Misión

El GAD Municipal de Archidona, es una entidad gubernamental que gestiona, administra y distribuye, en forma equitativa y planificada, fondos y recursos, para la ejecución de acciones que propician el desarrollo humano, urbanístico y sustentable del Cantón. Además, genera procesos participativos, construye espacios de convergencia y diálogo y, promueve, difunde y vela por los derechos ciudadanos de los Archidonenses.

4.2.2.8 Visión

El GAD Municipal de Archidona, es una institución leal y clara, con independencia en la gestión administrativa y financiera y enmarcada en los principios éticos y cívicos. Caracterizada por la eficiencia y efectividad de las acciones que promueve y de los servicios que presta, en búsqueda constante de la excelencia en la calidad de atención a la ciudadanía del Cantón.

4.2.2.9 Principios

Trabajo en equipo

El éxito se obtiene a través de la gestión de los integrantes del equipo frente a la tarea encomendada

Comunicación Organizacional

La comunicación efectiva es un componente esencial del éxito organizacional, se obtiene a través de: canales adecuados de comunicación, aceptación de recomendaciones, flujo de información, información compartida en todos los niveles de la organización.

Compromiso con la organización

La vinculación afectiva a la Organización y al logro de sus objetivos a través de: aceptación de objetivos y principios organizacionales, disposición y deseo de permanencia en la Organización.

Mejora continua

Se basa en mejorar los productos (obras), servicios y procesos de la Organización, a través de circunstancias dadas tales como: procesos bien definidos, responsables participativos, transparencia, consenso y documentación efectiva y comunicativa.

Excelencia en el servicio

Conocer, satisfacer y sorprender a los usuarios de los servicios que presta el GAD cantonal, siendo posible cuando la satisfacción de las expectativas del usuario ha sido superada

Desarrollo Humano

Es un eje fundamental de la acción municipal, por la cual se promueve el crecimiento de todos los archidonenses, del desarrollo pleno de sus habilidades y destrezas e incorporación a la estructura de oportunidades, mediante el acceso a la educación, salud, recreación, seguridad, empleo e integración cultural, así como también, de una vivienda digna y contar con los servicios básicos suficientes y necesarios.

Participación social

Se establece la valoración de la diversidad y promoción de derechos: El desarrollo local, sostenible y sustentable del Cantón solo es posible con el compromiso e involucramiento efectivo de sus ciudadanos, sin distinción de edad, sexo, cultura o credo, y que conocedores de sus derechos, asumen la responsabilidad histórica de participar, desde la toma de decisiones y ejecución de acciones, en pro del desarrollo cantonal.

Sostenibilidad y Sustentabilidad

Toda la acción municipal tomará en cuenta este principio, de tal forma que se garantice la perdurabilidad de los efectos de la acción a través del tiempo, sin comprometer la existencia o recuperabilidad de los recursos, sobre todo los naturales.

Apertura

La transparencia y rendición de cuentas: como forma efectiva de evaluar la gestión de lucha contra la corrupción, por la cual, el Municipio y todo actor y/o sector involucrado en el proceso de desarrollo cantonal, está llamado a rendir cuentas ante la ciudadanía en general.

Calidez Humana

Todo ciudadano o ciudadana se siente escuchada, acogida y amparada por el Municipio. Se considera que los lazos amigables crean vínculos de confianza y tolerancia, de lealtad y compromiso, de respeto y apoyo mutuo, vínculos que en todo caso son intensos y duraderos. Por lo tanto dentro y fuera de la institución se observara un trato ameno, cortés y abierto que será la característica del Municipio de Archidona, un Municipio Amigo.

4.2.2.10 Valores

- **Honestidad:** sinceridad y transparencia en todos los actos.
- **Trabajo de Equipo:** fomentar el compañerismo, la humildad, la disponibilidad, y la comunicación entre todos los empleados y trabajadores del GAD municipal de Archidona.
- **Lealtad:** ser fiel a la misión, visión y objetivos del GAD cantonal, así como a los valores y principios organizacionales.
- **Respeto:** a los diferentes grupos de interés (usuarios, empleados e invitados)
- **Eficacia:** realizar el trabajo eficientemente para lograr el objetivo deseado.
- **Calidad:** realizar las cosas bien y a la primera vez cumpliendo y excediendo las expectativas de los usuarios y los jefes inmediatos.
- **Responsabilidad:** cumpliendo con las funciones encomendadas en tiempo y forma

- **Justicia:** dar a cada quien lo que merece siendo prudente en actos y tomas de decisiones.
- **Creatividad e innovación:** fomentar un ambiente que propicie la generación e implementación de ideas y su reconocimiento, creando una organización capaz de responder a los cambios de entorno.
- **Orden y Limpieza:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, con un ambiente de trabajo limpio y adecuado.

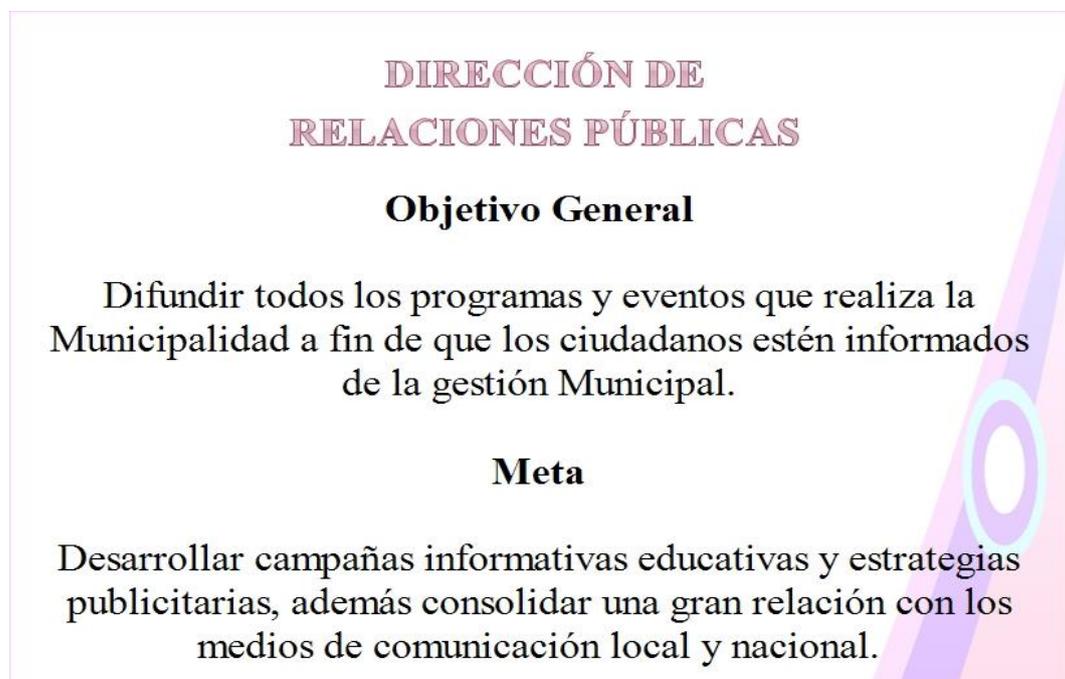
4.2.2.11 Políticas

- Todo proyecto o acción del Municipio parte de las necesidades e intereses de la Ciudadanía Archidonense.
- Todo proyecto o acción municipal, desde su concepción, ejecución y sostenimiento, tiene como base la participación ciudadana efectiva.
- El Municipio no discrimina ni permite la discriminación y exclusión de ningún grupo poblacional, ya sea por edad, sexo, cultura, religión o posición ideológica alguna
- Los servicios que brinda el Municipio a sus ciudadanos son de alta calidad y de gran impacto social.
- El Municipio regula, controla y sanciona toda actividad social y económica que impacten negativamente en el ambiente, y en especial, en sus recursos naturales.
- El Municipio rinde cuentas de su gestión periódicamente a sus ciudadanos y ciudadanas y a todos los ecuatorianos y ecuatorianas.
- El Municipio establece una relación horizontal, de aprecio y de respeto mutuo, de confianza y colaboración con sus ciudadanos.

4.2.2.12 Objetivos y metas para cada uno de los departamentos de la Municipalidad



Gráfico N. 15 Estructura Administrativa para el Plan de Mejora del Clima Laboral
Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado



Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

ASESORÍA JURÍDICA

Objetivo General

Asesorar al Alcalde, Consejo Cantonal y las diferentes direcciones que componen la estructura orgánica del Municipio, a que todo acto que emitan o realicen sea enmarcado dentro de las leyes y sus reglamentos.

Meta

Atender eficiente, eficaz y ágilmente con criterios claros toda consulta en el ámbito jurídico que le realicen las diferentes instituciones, entidades funcionarios municipales, y ciudadanía en general.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

COORDINACIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Objetivo General

Coordinar estrategias de la institución, para la optimización de funcionamiento de las dependencias municipales y monitorear el cumplimiento de sus objetivos.

Meta

Implementar nuevas técnicas y procedimientos administrativos y financieros que permita consolidar al GAD cantonal como eje en la optimización adecuada de los procesos que se ejecutan en la municipalidad y cumplir con los estándares e indicadores de calidad e instrumentos que conlleven a la institución a la prestación de un servicio de calidad.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

PATRONATO MUNICIPAL

Objetivo General

Realizar voluntariados dirigidos a la protección e inclusión económica y social, de los grupos vulnerables, brindar ayuda social y económica a personas de extrema pobreza del cantón.

Meta

Ejecutar proyectos sociales en los cuales la premisa sea lograr la igualdad y la integración social de los grupos más vulnerables del cantón.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

SECRETARÍA GENERAL

Objetivo General

Certificar el traspaso y manejo de la documentación oficial que ingresa y se proporciona a los usuarios internos y externos.

Meta

Mantener los trámites en estado óptimo mediante herramientas básicas que permitan la consecución de esos servicios y salvaguardar la información que sirve como herramienta en la administración municipal.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

JEFATURA DE SISTEMAS

Objetivo General

Desarrollar la planificación de tecnologías de la informática y comunicación y así optimizar el recurso técnico y humano del Municipio encaminado a una gestión eficiente y eficaz.

Meta

Implementar una plataforma informática integral en la institución y garantizar la seguridad de la información y de los servicios, garantizando que los procesos sean automatizados bajo el concepto de calidad total.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Objetivo General

Elaborar el plan de desarrollo urbano, el plan regulador y la realización de estudios parciales de desarrollo urbano por intermedio de las unidades de la dependencia y la coordinación directa con las direcciones relacionadas que aseguren el correcto desarrollo físico de la ciudad.

Meta

Realizar proyectos que permitan el desarrollo urbano y rural del cantón Milagro convirtiéndolo en un territorio fomentado como icono en el contexto regional y nacional en materia de organización territorial.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Objetivo General

Controlar los procesos administrativos y alinearlos operativamente, consolidando al talento humano idóneo y propiciar el uso óptimo metodologías y normas administrativas.

Meta

Implementar un sistema administrativo funcional e integral que permita realizar un mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes y elaborar proyectos de estatutos, normativas internas, manuales e indicadores de gestión del talento humano.

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

DIRECCIÓN FINANCIERA

Objetivo General

Dirigir todos los procesos financieros contables y presupuestarios de la institución como órgano asesor en materias de sus competencias, conforme a lineamientos y normas preestablecidas y sujetas a la ley.

Meta

Establecer y mantener programas de control y ejecución, que garantice la legalidad y eficiencia del manejo presupuestario, financiero y contable y su uso óptimo para el logro de los objetivos institucionales en materia económica.

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

Objetivo General

Dirigir la programación de las obras y servicios de infraestructura a cargo del municipio que se ejecutan en el cantón y sus parroquias para el beneficio de la comunidad ya sean estos a través de contratos, o por administración directa.

Meta

Optimizar los recursos y finiquitar eficientemente la inversión de obra pública de competencia de la municipalidad a fin de cubrir las principales necesidades de vialidad de infraestructura que la comunidad necesita.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

DIRECCIÓN DE HIGIENE Y SERVICIOS PÚBLICOS

Objetivo General

Asegurar la calidad sanitaria e higienica a través del fomento de la educación para la prevención de enfermedades garantizando de este modo que sus habitantes se desenvuelvan en adecuadas condiciones de higiene.

Meta

Cubrir la demanda de los usuarios al cien por ciento y proporcionar servicios eficiente y eficaz en cada una de las administraciones dentro de la dirección tales como caja de rastro, cementerio, terminal terrestre, fumigación, recolección de desechos, mercados y talleres municipales.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

JEFATURA DE URBANISMO ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES

Objetivo General

Dirigir, organizar, supervisar las actividades del urbanismo, uso de suelo, control de las urbanizaciones y edificaciones del cantón Archidona, regidos por los principios y preceptos enmarcados en las leyes y demás reglamentos legales.

Meta

Lograr la correcta aplicación de las políticas, normas y estrategias sectoriales en materia de urbanismo y la sustentabilidad social de los espacios urbano-territoriales.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

DIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS

Objetivo General

Regular los avalúos de terrenos y construcciones, en el área urbana y rural del cantón Archidona, mediante catastro de cada uno de los predios y poder darle información oportuna al contribuyente.

Meta

Mantener actualizado el catastro municipal con información confiable que permitirá promover la eficiencia y capacidad de la administración catastral y el fortalecimiento técnico de sus áreas.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

JEFATURA DE TURISMO Y MEDIO AMBIENTE

Objetivo General

Impulsar el desarrollo turístico sostenible y sustentable, contribuyendo y evaluando la mejora del desempeño ambiental, detectar la degradación ajena al funcionamiento natural de los ecosistemas a través del manejo participativo de la gestión ambiental sostenible y planteando mecanismos y alternativas para minimizar el impacto ambiental de proyectos turísticos que se ejecutan y que son necesarios para el desarrollo de la ciudad.

Meta

Desarrollar turísticamente al cantón Archidona. Evitar el deterioro de calidad de los recursos naturales del cantón y preparar el instrumento técnico que permita controlar la problemática de la contaminación.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

JEFATURA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

Objetivo General

Ofrecer a la ciudadanía archidonense agua potable y alcantarillado de calidad y asegurar el abastecimiento y la distribución como prioridad vital mediante sus procesos técnicos, comerciales y administrativos.

Meta

Instalar redes y tuberías con las respectivas guías y medidores en cada uno de los domicilios del cantón Archidona.

Dotar de alcantarillado al 80% de la población Urbana y Rural

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

DIRECCIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

Objetivo General

Desarrollar, implementar programas y proyectos sustentables, solidarios, educacionales, culturales, deportivos de salud, y comunitarios, destinados a satisfacer necesidades de asistencia y promoción humana de sectores y grupos de atención prioritaria y en situación de riesgo.

Meta

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los archidonenses y cumplir con los estudios, análisis y coordinación de la prestación de proyectos productivos en materia de recursos y equipamiento que cubran la demanda de la ciudad y contribuir así al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores del cantón.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoca Alvarado

4.2.2.13 Selección de las estrategias de Mejora del Clima Laboral

Con la finalidad de incrementar la percepción positiva del ambiente de trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Archidona y de mejorar el clima laboral de las distintas áreas, direcciones y coordinaciones además de posicionar al Gobierno cantonal como una institución donde exista un desempeño de trabajo saludable y ambientalmente amigable se ha realizado un plan de mejora, el que se ejecutará a partir del mes de octubre hasta diciembre de 2014 (4 meses).

El plan establece una serie de acciones como reuniones, talleres de trabajo, capacitación al personal, elaboración de material impreso, difusión de mensajes por medios digitales, entre otros. Entre los soportes comunicacionales escogidos se utilizará medios afines a los funcionarios/as.

El plan ayudará a mejorar el clima laboral y la cultura organizacional, que permitirá transformar el ambiente de trabajo en un excelente entorno laboral, ya que un cliente interno satisfecho garantiza servicios de calidad a los clientes externos.

Tabla N. 14 Área de Mejora 1

Área de Mejora N. 1	
Descripción del Problema	La inestabilidad laboral de los empleados, en especial los de contrato que llevan poco tiempo de servicio en el GAD cantonal los hace inseguros ya que se encuentran adaptándose, además existe algo de discriminación por parte de los empleados de nombramiento, quienes les brindan muy poco apoyo al personal contratado.
Cusas que provocan el problema	En primer este problema es causado por la inestabilidad política de los gobiernos seccionales, ya que prácticamente cada cuatro años y medio cambian de alcalde y colocan a personal de su confianza en los puestos de contrato y libre remoción.
Objetivo a conseguir	Brindar estabilidad emocional y laboral al personal que se encuentra comprometido con su trabajo en base a evaluaciones de su desempeño.
Acciones de mejora	Se pretende impulsar estrategias de Incentivos tales como aquellos que causan satisfacción al recurso humano; como lo son; aprobación de ausencia en casos justificados, promoción interna, elevar la autoestima, día de integración, los cuales sirven para alentar esfuerzos adicionales del funcionario dirigidos a un objetivo.
Beneficios esperados	Se espera que los empleados y trabajadores a contrato se integren adecuadamente a sus obligaciones laborales, con incentivos profesionales y personales que les motiven en la realización de su trabajo.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoca Alvarado

Tabla N. 15 Área de Mejora 2

Área de Mejora N. 2	
Descripción del Problema	No existe un plan de mejora del clima laboral en el GAD cantonal de Archidona, por lo que se desconocía las principales debilidades con respecto al clima que se vive dentro de la institución.
Cusas que provocan el problema	El problema es causado por el poco compromiso por parte de las autoridades de turno por conocer el clima laboral de sus empleados y trabajadores, así como el desinterés de los directores departamentales por impulsar mejoras dentro en el entorno laboral del personal a su cargo.
Objetivo a conseguir	Desarrollar un plan de mejora para fortalecer el clima laboral de los empleados y trabajadores del GAD municipal de Archidona
Acciones de mejora	Reconocer al servidor del GAD cantonal como un cliente interno, lo que implica que él sea un activo más para la institución; garantizando una fuerza laboral estable y en constante formación, además de hacer que el empleado sea reconocido por su esfuerzo y valor dentro de la municipalidad
Beneficios esperados	Crear una visión laboral y sentido de pertenencia por la labor realizada, de esta manera se crea una estructura de servicio en red generando valor al servicio prestado

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoca Alvarado

Tabla N. 16 Área de Mejora 3

Área de Mejora N. 3	
Descripción del Problema	La falta de un diagnóstico del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de Archidona ha causado desconocimiento con respecto a las expectativas, necesidades, satisfacción, motivación, en general el clima laboral en el que se desarrolla el personal del gobierno municipal, por lo que los servidores se encontraban laborando únicamente por cumplir con su jornada laboral y ganar su sueldo.
Cusos que provocan el problema	La causa principal del problema es la no aplicabilidad de la evaluación del desempeño dentro del Gobierno cantonal, así como la despreocupación por conocer las necesidades laborales que presenta el personal.
Objetivo a conseguir	Realizar un diagnóstico del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de Archidona, con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades que se presentan en el entorno laboral de la institución.
Acciones de mejora	Brindar capacitaciones al personal administrativo que se puede realizar de manera grupal apuntando a satisfacer necesidades asociadas, estilos conductual, resultados de diagnósticos, organizacionales, planes estratégicos, etc., así mismo de manera continuada capacitaciones de corta duración que se podría realizar a través de cursos, seminarios, talleres, conferencias, foros, congresos, etc., organizados directamente por entidades u organismos diferentes a la entidad, esta capacitación debe ser solicitada y autorizada

	<p>por la primera autoridad municipal quien otorgará aprobación de esto y todos los gastos que incurren sean asumidos por la institución, siempre teniendo una visión de mejora continua, ya que son los directores y jefes departamentales quienes serán los encargados de multiplicar y aplicar los conocimientos adquiridos.</p>
Beneficios esperados	<p>Contar con información que permita al GAD municipal tomar medidas de mejora continua para impulsar la calidad laboral dentro de la municipalidad, en base a información primaria en base a capacitaciones y talleres con el personal.</p>

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoca Alvarado

Tabla N. 17 Área de Mejora 4

Área de Mejora N. 4	
Descripción del Problema	<p>Los principios son reglas o normas que orientan la acción del personal de la institución, sin embargo en el GAD cantonal de Archidona no se han establecido principios como plan de mejora para el desempeño laboral que apoyen su necesidad de desarrollo y felicidad dentro de su trabajo diario.</p>
Cusas que provocan el problema	<p>Las causas que provocan la falta de principios como plan de mejora para el desempeño laboral son la poca coordinación entre los distintos departamentos y el de recursos humanos y planificación municipal ya que estos se deben plantear y dar a conocer al personal en base a los objetivos, metas, misión y visión institucional, para que se empoderen de cada uno de ellos y los difundan interna y</p>

	externamente.
Objetivo a conseguir	Sensibilizar al personal sobre la importancia de los procesos de comunicación efectiva, comprender los fundamentos del Coaching para el desarrollo de equipos de trabajo y el liderazgo de los mismos y de esta manera impulsar principios que motiven al desarrollo laboral del personal que labora en el gobierno cantonal.
Acciones de mejora	Fortalecer el compromiso y la confianza de los clientes internos entre sí (servidores públicos) en el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad exigidos en el sector público en base a principios claros para el desarrollo de sus actividades. Asegurar procesos efectivos que permitan el empoderamiento de cada una de las labores por parte del personal, garantizando el mejor servicio de alta calidad, sinónimo de efectividad interna y externa
Beneficios esperados	Optimizar la comunicación y el liderazgo impulsando principios como plan de mejora para de esta manera obtener resultados favorables para el GAD cantonal y para el personal con la finalidad de mejorar su perfil profesional, su desempeño y el clima laboral

Elaborado por: Rosana Inés Huatatocha Alvarado

Tabla N. 18 Área de Mejora 5

Área de Mejora N. 5	
Descripción del Problema	En todos los sectores laborales el personal debe ser reconocido por un trabajo bien realizado, sin embargo en el GAD cantonal de Archidona no se realiza ningún tipo de recompensas a los funcionarios en base a sus

	<p>resultados, que no necesariamente debe ser económica sino más bien motivacional que impulse al servidor a seguir realizando un buen trabajo.</p>
Cusas que provocan el problema	<p>La falta de motivación genera desgano y falta de compromiso en hacer las cosas bien por parte del personal ya que consideran que si hacen las cosas sean bien o mal igual les da a los jefes inmediatos, generando desbalance emocional en el empleados y trabajadores.</p>
Objetivo a conseguir	<p>Plantear mecanismos que permitan lograr motivar al empleado en todas las acciones realizadas</p>
Acciones de mejora	<p>Impulsar estímulos e incentivos para el fortalecimiento de trabajo en equipo brindando reconocimiento de los empleados que logren conformar un equipo de trabajo que genere resultados</p> <p>Reconocimientos de manera sencilla pero muy significativa, por la labor desempeñada, ya que para los trabajadores y empleados es gratificante sentirse exaltados por un esfuerzo realizado.</p> <p>Nombrar a trabajadores y empleados del mes, ya que es una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones, este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio.</p>

Beneficios esperados	Lograr que el personal que labora en el GAD cantonal se sienta motivado y que reconozcan su esfuerzo en el trabajo desarrollado. Siendo reconocido su esfuerzo por toda la institución. Además se pretende que sigan poniendo su mejor esfuerzo y dedicación en el desarrollo de sus labores diarias.
-----------------------------	---

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

Tabla N. 19 Área de Mejora 6

Área de Mejora N. 6	
Descripción del Problema	No se realiza supervisiones personalizadas sobre el trabajo que realizan los empleados y trabajadores, esto se debe principalmente como se había mencionado anteriormente a la despreocupación por parte de los directores y jefes departamentales por conocer y emprender acciones de supervisión a los empleados y trabajadores a su cargo.
Cusas que provocan el problema	La causa principal del problema es debido especialmente a que los directores y jefes departamentales conciben la idea de que tal o cual persona fue contratada para realizar “X” trabajo y él debe saber cómo lo hace, sin darse cuenta que son ellos quienes deben ponerse al frente del trabajo que realiza el personal a su cargo.
Objetivo a conseguir	Brindar asesoría y supervisión continua al personal de cada uno de los departamentos del Gobierno cantonal de Archidona.
Acciones de mejora	Identificar y clasificar las necesidades del personal de cada uno de los departamentos, con esto se pretende tener claro cuáles son las necesidades que el funcionario municipal tiene,

	así como identificar las dificultades o debilidades que presentan respecto al trabajo encomendado a su cargo y de esta manera realizar una evaluación del desempeño, asesoramiento y supervisión, dando seguimiento a cada una de las necesidades para que estas sean complacidas oportunamente.
Beneficios esperados	Tener personal apoyado continuamente, que sientan la seguridad de que contarán con el apoyo, supervisión y asesoría de parte de sus jefes inmediatos para el desarrollo de un trabajo de calidad con calidez y compromiso.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

4.2.2.14 Planificación y seguimiento de las acciones de mejora priorizadas

Tabla N. 20 Planificación y priorización de las acciones de mejora

N°	Acciones de Mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1.1	Impulsar estrategias de Incentivos	Poco comprometido por parte de los Directores	3 meses	Los empleados y trabajadores a contrato se integren adecuadamente a sus obligaciones laborales	I
2.1	Reconocer al servidor del GAD cantonal como un cliente interno, lo que implica que él sea un activo más para la institución	No aprobación	2 meses	Crear una visión laboral y sentido de pertenencia por la labor realizada	I
3.1	Brindar capacitaciones al personal administrativo	No aprobación	4 meses	Contar con información	II

				que permita al GAD municipal tomar medidas de mejora continua para impulsar la calidad laborar	
4.1	Fortalecer el compromiso y la confianza de los clientes internos entre sí (servidores públicos) en el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad exigidos en el sector público	Resistencia al cambio	5 meses	Optimizar la comunicación y el liderazgo impulsando principios como plan de mejora	I
4.2	Asegurar procesos efectivos que permitan el empoderamiento de cada una de las labores por parte del personal	No saber qué hacer ni cómo hacer	5 meses		II
5.1	Impulsar estímulos e incentivos para el fortalecimiento de trabajo en equipo	No aprobación	10 meses	Lograr que el personal se sienta motivado	I
5.2	Reconocimientos de manera sencilla pero muy significativa	No aprobación	10 meses		II

5.3	Nombrar a trabajadores y empleados del mes	No aprobación	10 meses	Además se pretende que sigan poniendo su mejor esfuerzo y dedicación en el desarrollo de sus labores diarias	II
6.1	Identificar y clasificar las necesidades del personal de cada uno de los departamentos	Poco compromiso por parte de los Directores	4 meses	Tener personal apoyado continuamente	II

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

4.2.2.15 Plan de mejora del clima laboral del GAD cantonal de Archidona

Tabla N. 21 Plan de acción

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE LA TAREA	TIEMPO		RECURSOS NECESARIOS	FINANCIACIÓN	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
			Inicio	Final				
Impulsar estrategias de Incentivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación de ausencia en casos justificados. 2. Promoción interna. 3. Elevar la autoestima en base a talleres 4. Día de integración, los cuales sirven para alentar esfuerzos adicionales del funcionario dirigidos a un objetivo. 5. El jefe de cada departamento será el encargado de verificar los resultados de las metas alcanzadas por su personal 6. El jefe del departamento será el encargado de informar a la Unidad de Administración del Talentos Humanos las metas alcanzadas para su respectiva gratificación 	Dirección Administrativa y de Recursos Humanos	Octubre 2014	Diciembre 2014	<p>Humanos: Directores departamentales</p> <p>Materiales para socialización</p>	\$ 2.000	<p>Documentación de respaldo de asistencia a talleres</p> <p>Respaldo fotográfico de actividades</p>	Director de RRHH
Reconocer al servidor del GAD cantonal como un cliente interno, lo que implica que él sea un activo más para la institución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer que el empleado sea reconocido por su esfuerzo y valor dentro de la municipalidad 2. Realizar reconocimientos públicos todos los días lunes que se reúne el personal antes de empezar la semana 3. Premiar 2 veces al año a los mejores empleados y trabajadores en base a resultados 4. El responsable de cada 	<p>Directores y jefes departamentales.</p> <p>Dirección Administrativa y de Recursos Humanos</p> <p>Consejo cantonal</p>	Enero 2015	Febrero 2015	<p>Humanos: Concejales para la aprobación de la propuesta.</p> <p>Directores departamentales</p> <p>Materiales para socialización</p>	\$500	Respaldo fotográfico de actividades	<p>Director de RRHH</p> <p>Jefe de comunicación social del GAD Municipal</p>

	<p>departamento reportará a la Administración de Talentos Humanos, los posibles candidatos para ser reconocidos por su trabajo.</p> <p>5. El Director de cada departamento será el responsable de que el personal a su cargo reciba los incentivos para el mejor desempeño de su puesto de trabajo.</p>							
Fortalecer el compromiso y la confianza de los servidores públicos municipales en el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad exigidos en el sector público	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover principios claros para el desarrollo de actividades. 2. Asegurar procesos efectivos que permitan el empoderamiento de cada una de las labores. 3. Capacitar al personal en cada una de sus áreas. 4. Capacitar al personal en programas de manejo de conflictos 5. Evaluar el desempeño de los empleados y trabajadores 	<p>Dirección de Planificación</p> <p>Dirección Administrativa y de Recursos Humanos</p>	Octubre 2014	Abril 2015	<p>Humanos: Directores departamentales</p> <p>Materiales para socialización</p>	\$ 5.000	<p>Documentación de respaldo de asistencia a cursos de capacitación y evaluaciones del personal</p> <p>Respaldo fotográfico de actividades</p>	<p>Director de Planificación</p> <p>Director de RRHH</p>
Impulsar estímulos e incentivos para el fortalecimiento de trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicar en la cartelera de la municipalidad a los empleados y trabajadores que han cumplido satisfactoriamente su labor. 2. Extender certificados a los trabajadores y empleados que cumplan satisfactoriamente tareas específicas encomendadas. 3. Promover un buzón abierto al público para también calificar el servicio que se brinda al público 4. Impulsar la iniciativa del empleado del mes para que 	<p>Dirección Administrativa y de Recursos Humanos</p>	Enero 2015	Diciembre 2015	<p>Humanos: Directores departamentales</p> <p>Materiales para socialización</p>	\$ 100	<p>Respaldo fotográfico de actividades</p>	<p>Director de RRHH</p> <p>Jefe de comunicación social del GAD Municipal</p>

	<p>exista procesos de mejora continua</p> <p>5. Agradecer por su lealtad enviando notas estimulantes cada mes a todo el recurso humano.</p> <p>6. Dialogar con los funcionarios de cualquier tema y agradecerles personalmente por lo que realizan en la Municipalidad cada mes.</p> <p>7. Muestras de afecto como por ejemplo una palmada en la espalda, un saludo cordial, saludarlos por su nombre, cuando la situación así lo amerite.</p> <p>8. Envío de tarjetas por actitudes que demuestren los funcionarios a través de tarjetas de puntualidad, eficiencia, respeto, colaboración, todos los meses.</p>							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

4.2.2.16 Evaluación y control del Plan de Mejora del clima laboral.

Objetivo General

Verificar por medio de herramientas especializadas el cumplimiento de los objetivos del Plan de Mejora, principalmente la satisfacción y motivación del personal.

Diseño de herramientas de evaluación y control

1) Cuestionario de evaluación de capacitaciones: Como herramienta de evaluación de talleres y capacitaciones se ha elaborado una guía de cuestionario, que se entregará al final del mismo, para conocer como les pareció, esto con el fin de hacer una evaluación de cómo los participantes percibieron la capacitación y hacer las mejoras pertinentes.

Cuestionario para la evaluación de capacitaciones

Se les pide contestar las siguientes preguntas que servirán para retroalimentar las próximas capacitaciones y para beneficio del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona y el Recurso Humano del mismo.

Indicaciones: Señale la respuesta que más se ajuste a su criterio.

1 ¿Qué le pareció la capacitación?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

2 ¿Cómo impartió la capacitación el facilitador?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

3 ¿El facilitador fue claro en la exposición?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

4 ¿La metodología utilizada en la capacitación?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

5 ¿Fue participativo el capacitador en la exposición?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

6 ¿El capacitador respondió con claridad sus inquietudes?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

7 ¿Cómo le pareció el ambiente en la capacitación?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

8 ¿Hubo dinámica en la capacitación?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

9 ¿Le parece a usted de suma importancia el tema para su desarrollo en sus actividades?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

10 ¿Cómo manejó el capacitador el tema de (trabajo en equipo, motivación, Recursos Humanos)?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

Cuestionario de evaluación del clima laboral luego de aplicar la propuesta

Con el objetivo de determinar la forma como el individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, se ha creado un modelo de cuestionario del clima laboral dirigido al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona.

Cuestionario de evaluación del clima laboral del GAD del cantón Archidona

Instrucciones: Sírvase completar este encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los empleados. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima. Por favor utilice la siguiente escala para responder:

1. Siempre

2. Casi siempre

3. A veces

4. Casi nunca

5. Nunca

N/A No aplica

1. El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona en general:

Interrogantes	1	2	3	4	5	N/A
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la institución?						
¿Le gusta trabajar en esta institución?						
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?						
¿Es usted consciente de lo que aporta a la institución?						
¿Se siente integrado a la Municipalidad?						
¿Se siente actualmente motivado por la Municipalidad?						

2. Sobre su puesto de trabajo

Interrogantes	1	2	3	4	5	N/A
¿Su jefe o jefes le tratan bien, con amabilidad?						
¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes en su trabajo?						
¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?						
¿Considera que sus compañeros son sus amigos?						

3. Sobre su puesto en la institución

Interrogantes	1	2	3	4	5	N/A
¿Está en relación con la experiencia que usted posee?						
¿Puede contribuir con ideas nuevas?						
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo?						
¿Existen posibilidades de movilización en la institución?						

4. Reconocimiento

Interrogantes	1	2	3	4	5	N/A
¿Considera que realiza un trabajo útil para la institución?						
¿Se dan promociones laborales en base a resultados?						
¿Cree que existe igualdad de oportunidades?						

5. Remuneración

Interrogantes	1	2	3	4	5	N/A
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?						
¿Su sueldo está de acuerdo con su puesto de trabajo?						
¿Cree que su sueldo es el adecuado en esta situación económica que se encuentra el país?						

6. Condiciones Ambientales

Interrogantes	1	2	3	4	5	N/A
¿Tiene suficiente luz en su puesto de trabajo?						
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?						
¿La temperatura es la adecuada?						
¿El cuidado de los servicios higiénicos es el adecuado?						

Cuadro comparativo de metas

Se ha diseñado un cuadro comparativo de metas, en el cual se detallan las metas propuestas y las alcanzadas, con el objetivo de llevar un control de los resultados obtenidos trimestralmente.

Tabla N. 22 Matriz de evaluación

REPORTE DE CONTROL DE METAS			
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ARCHIDONA			
FECHA:			
DEPARTAMENTO:			
Mes/ Valores	Meta propuesta	Meta Alcanzada	Diferencia
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			

Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

Observaciones:.....

Responsables:

Dirección de Talento Humano: Será la responsable de cumplir con la etapa de evaluación y control.

Director y Jefe de cada Departamento: Quienes proveerán la información necesaria para identificar los resultados y serán los encargados de verificar el cumplimiento de objetivos de las metas propuestas.

Análisis de resultados

Con el objetivo de conocer los resultados de la implementación del Programa de Motivación, a continuación se detallan los siguientes medios:

1) Informe de resultado del Clima Laboral

Los resultados del clima laboral permitirán conocer la satisfacción de los servidores públicos hacia su trabajo y la Municipalidad, mostrando si la implementación del Plan de mejora ha sido efectiva, para motivar al funcionario a permanecer más tiempo en la institución.

Reporte de metas alcanzadas

Este reporte permitirá conocer los resultados de las metas alcanzadas por los servidores, durante y después de la implementación del plan, y mostrar que tan efectivo ha sido la implementación para alcanzar los objetivos de la Municipalidad.

Retroalimentación

A partir de los resultados de la implementación del plan se podrá ir mejorando sus imperfecciones y fortaleciéndolo con el impulso de nuevas estrategias, conociendo las interrogantes de las diferentes etapas, e ir poniendo soluciones o alternativas que permitan cumplir con el objetivo propuesto.

Tabla N. 23 Previsión de la evaluación de la propuesta

¿A quién?	Funcionarios del GAD cantonal de Archidona
¿Por qué?	Porque se necesita mejorar el clima laboral del gobierno cantonal
¿Para qué?	Para medir el nivel de satisfacción del recurso humano.
¿Qué?	Desempeño y grado de pertenencia del Recurso Humano.
¿Quién?	La investigadora y los Funcionarios
¿Cuándo?	Desde Octubre del 2014
¿Cómo?	A través de indicadores de gestión
¿Con qué?	Cuestionario.
¿En dónde?	GAD Municipal de Archidona
Fuentes de información	Primaria
Indicadores	Cuantitativos y cualitativos.

Elaborado por: Rosana Inés Huatatocha Alvarado

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

a) **Hipótesis nula (h_0):**

“El desarrollo de un plan de mejora no es importante para el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona. Provincia de Napo”.

b) **Hipótesis alterna (h_1):**

“El desarrollo de un plan de mejora si es importante para el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona. Provincia de Napo”.

4.3.2 Nivel de significación

Para comprobación de la hipótesis, se selecciona un nivel de significación del 95%, ($\alpha=0,05$).

La encuesta aplicada a los Directores, jefes, empleados y trabajadores del GAD cantonal de Archidona y por existir diversas alternativas; se elabora una tabla de contingencia; seleccionando el Chi-Cuadrado, para la comprobación de la hipótesis:

$$X^2 = \frac{\sum (Fo - Fe)^2}{Fe}$$

4.3.3 Región de aceptación y rechazo

Para determinar la región de aceptación y rechazo, se calcula los grados de libertad, y se determina el valor del Chi-Cuadrado en la tabla estadística. Este dato será utilizado para el análisis estadístico de las encuestas aplicadas a los Directores, jefes, empleados y trabajadores del GAD cantonal de Archidona, ya que son éstas las que consideran tres opciones de respuesta

$$g.l. = (F - 1) * (C - 1)$$

$$g.l. = (2 - 1) * (3 - 1)$$

$$g.l. = 1 * 2$$

$$g.l. = 2$$

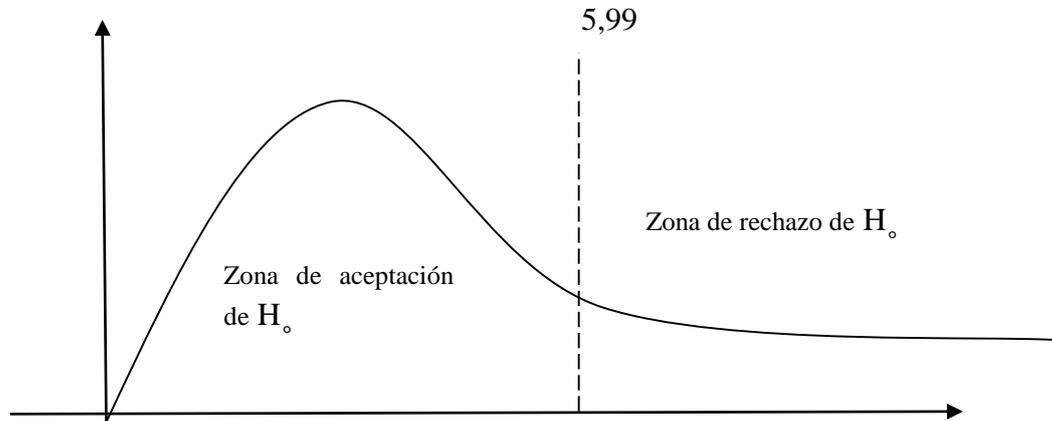


Gráfico N. 16 Región de aceptación o rechazo de la hipótesis
Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

4.3.4 Cálculo estadístico de las encuestas aplicadas a los docentes

Tabla N. 24 Frecuencias observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
PREGUNTAS	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3	SUBTOTAL
1	102	78	41	221
2	21	96	104	221
3	31	109	81	221
4	26	84	111	221
5	114	89	18	221
6	118	76	27	221
7	8	44	169	221
8	24	77	120	221
9	90	113	18	221
10	179	36	6	221
TOTAL	713	802	695	2210

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: Rosana Inés Huatatoa Alvarado

Tabla N. 25 Resumen frecuencias observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
Variable Dependiente	372	440	413	1105
Variable Independiente	341	363	401	1105
TOTAL	713	803	814	2210

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

Tabla N. 26 Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS				
Variable Dependiente	356,5	401,5	407	1105
Variable Independiente	356,5	401,5	407	1105
TOTAL	713	803	814	2210

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

Tabla N. 27 Chi cuadrado

	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
Cálculo Chi cuadrado	372	356,5	15,5	240,25	0,67
	341	356,5	-15,5	240,25	0,67
	440	401,5	38,5	1482,25	3,69
	363	401,5	-38,5	1482,25	3,69
	413	407	6	36	0,09
	401	407	-6	36	0,09
TOTAL	X²c				8,91

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: Rosana Inés Huatato Alvarado

4.3.5 Decisión Estadística de las encuestas aplicadas a los docentes

Con 2 grados de libertad y 95% de confiabilidad la $X^2_{c \text{ calculado}}$ es de 8,91 este valor cae en la zona de aceptación de la hipótesis alterna (H1) por ser superior a $X^2_{t \text{ tabular}}$ que es de 5,99 por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que dice:

“El desarrollo de un plan de mejora si es importante para el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Archidona. Provincia de Napo”.

CONCLUSIONES

Al diagnosticar el clima laboral del GAD Municipal del cantón Archidona para la atención a los ciudadanos, se pudo determinar a pesar de que los empleados y trabajadores de la municipalidad conocen la importancia de un adecuado clima laboral en su lugar de trabajo, la inestabilidad laboral de los funcionarios de contrato genera tensión en el servicio, destacando que no se ha desarrollado un diagnóstico del clima laboral, por lo que no se han establecido principios para mejorar su desempeño, es de esta manera que se entiende y se analiza que al realizar el diagnóstico y habiendo identificado las principales necesidades del personal se establece que un adecuado control y fomento de políticas, objetivos y metas pueden ayudar a mejorar el clima laboral de los empleados y trabajadores del GAD cantonal.

Al investigar los intereses de cada empleado y enlazarlos con el objetivo general de la institución, analizando las alternativas para crear un ambiente agradable, se determinó que dentro del GAD cantonal de Archidona no se realiza recompensas a los funcionarios en base a sus resultados, ni tampoco supervisiones personalizadas sobre el trabajo que realizan los empleados y trabajadores, es por esto que el plan de mejora es una base fundamental para impulsar estrategias que ayuden al personal a mejorar sus ambientes de trabajo no solo físicos sino psicológicos en base a recompensas y motivación en base al cumplimiento de metas y objetivos planteados.

El personal del GAD Municipal de Archidona se encuentra de acuerdo en que se diseñe un programa de mejoramiento del clima laboral por lo que se lo realizó y se programaron estrategias con actividades que potenciarían el trabajo de los funcionarios de la municipalidad, estableciendo plazos y actividades a cumplirse con un presupuesto aproximado que puede ser manejable para las autoridades de la institución, teniendo como base el fortalecimiento del clima laboral y evaluando continuamente el desarrollo de la propuesta.

RECOMENDACIONES

Se recomienda aplicar el cuestionario de diagnóstico propuesto en la evaluación de la propuesta para de esta manera evaluar periódicamente el clima laboral que se vive en la municipalidad y de esta manera proponer estrategias de mejora continua del personal que labora en el Gobierno cantonal.

Impulsar evaluaciones del desempeño así como necesidades del personal para de esta manera los Directores y jefes departamentales se empoderen del trabajo en función del cumplimiento de metas y objetivos pero siempre en conjunto y apoyo continuo a sus empleados y trabajadores, cumpliendo con las estrategias de motivación y apoyo al personal propuestas en todo momento.

Se recomienda además aplicar el plan de mejoramiento del clima laboral con la finalidad de aplicar las estrategias planteadas para promover un avance significativo en el desempeño de los empleados y trabajadores del Gobierno cantonal de Archidona.

BIBLIOGRAFÍA

- Alpa, G. (1994) "General Principles of Law," Annual Survey of International & Comparative Law: Vol. 1: Iss. 1, Article 2.
- Aquino J. y otros. (1993). Recursos humanos para no especialistas. Ed. Macchi S.A. Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. MC Graw Hill. Novena edición. México. Pp. 95- 110.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos (p. 175). México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A,
- Dessler, G. (1979). Organización y administración, enfoque situacional. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
- Folgar O. F. (1996), Aseguramiento de Calidad ISO 9000, Ediciones Macchi.
- Harrington H. J. (1990), Cómo incrementar la calidad y la productividad en su empresa, McGraw-Hill.
- Horovitz J. (1993), La Satisfacción Total del Cliente, tomo 4. McGraw-Hill.
- Kotler P. y Armstrong G. (1991). Fundamentos de Mercadotecnia. 2da. Edición.
- Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito Laboral. Motivation. Laboral. Retrieved February 3, 2009, from <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>,
- Porret, M. (2010). Gestión de Personal. Esic Editorial. Cuarta edición. España. Pp. 86-104. 476-479.
- Samaniego P. (2003). La Competitividad: Tarea de Todos. Revista Gestión. (No.112)
- Stoner, J. (2003-2004). Administración. Quinta y Sexta edición. Ciudad México,
- Varela, R. (2004). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. Segunda edición. México. Pp. 2-12.

Lincografía

<http://definicion-de-plan-de-mejoramiento.html>

<http://www.ctv.es/USERS/seip/guada8.htm>. Respeto

<http://letrado21.wordpress.com/2013/03/02/la-igualdad-como-valor/>

<http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

<http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/tips-articulo/280-companerismo-laboral>

<http://www.randstad.com/> IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

<http://milaborum.wordpress.com/2011/12/13/la-importancia-de-un-buen-clima-laboral/>

<http://definicion.de/planeacion/#ixzz30D79Xuf8>

<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml#ixzz30D7UR229>

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/el-sistema-organizacional.htm#sthash.onSJctx8.dpuf>

http://trialectica.org/CD-MI/trasf_htm/sisteorganizacional.htm

ANEXOS

Anexo N°. 1 Formato de encuesta aplicada a Directores, jefes, empleados y trabajadores del GAD cantonal de Archidona

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

Objetivo.- Analizar los instrumentos que utiliza el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Archidona, mediante un diagnóstico situacional de la institución, para medir de esta manera el clima laboral del mismo.

Instructivo

- Por favor lea cuidadosamente todas las preguntas de este cuestionario.
- Conteste todas las preguntas con sinceridad.
- Elija una sola alternativa de respuesta y marque la misma con una X.

1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en la institución?

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

De 10 en adelante

2. ¿Existe un plan de mejora del clima laboral en el GAD cantonal de Archidona?

Si

Desconozco

No

3. ¿Se ha realizado un diagnóstico del clima laboral en el GAD cantonal de Archidona?

Si

No lo sé

No

4. ¿Se han establecido principios como plan de mejora para el desempeño laboral en el GAD cantonal de Archidona?

Si	<input type="checkbox"/>
Desconoce	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5. ¿Se fomenta los valores de igualdad, confianza, respeto, participación y confrontación en el GAD cantonal de Archidona?

Si	<input type="checkbox"/>
Algunos	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6. ¿Conoce la importancia de un adecuado clima laboral en su lugar de trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>
Un poco	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7. ¿En el GAD cantonal de Archidona se realiza recompensas a los funcionarios en base a sus resultados?

Si	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8. ¿Se realiza supervisiones personalizadas sobre el trabajo que usted realiza?

Si	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9. ¿Sus percepciones sobre el clima laboral en el GAD de Archidona son?

Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

10. ¿Le gustaría que se diseñe un programa de mejoramiento del clima laboral para el GAD Municipal de Archidona?

Totalmente de acuerdo

No está seguro/a

En desacuerdo

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo. N. 2 Programa de Incentivos de acuerdo la Ley Orgánica de Servicio Público

Capítulo VI DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.-

Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justo, transparente, imparcial y libre de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Satisfactorio; d) Regular; y, e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito. Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentalmente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el

servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente. El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley. La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Art. 80.- Efectos de la evaluación.- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento. La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora. La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos. La evolución por desempeños también lo encontramos en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

Art. 19.- De la periodicidad.- La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses. Después de cada

período de evaluación se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación.

Para el desarrollo de la estrategia de Promoción Interna se toma como referencia a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

De acuerdo a la **LOSCCA**:

Capítulo III DEL TRASLADO, TRASPASO Y CAMBIO ADMINISTRATIVO

Art. 35.- Del traslado administrativo.- Se entiende por traslado administrativo al movimiento, debidamente motivado, de la servidora o servidor público de un puesto a vacante, de igual clase y categoría o de distinta clase pero de igual remuneración, dentro de la misma entidad y que no implique cambio de domicilio.

Art. 36.- Condiciones para traslados.- Los traslados de un puesto a otro podrán ser acordados por la autoridad nominadora, siempre y cuando:

- a) Ambos puestos tengan igual remuneración; y,
- b) La candidata o el candidato al traslado cumpla los requerimientos para el puesto al cual va a ser trasladado.

Art. 37.- Del traspaso de puestos a otras unidades o instituciones.- La autoridad nominadora, previo informe técnico de la unidad de administración del talento humano, podrá autorizar el traspaso de puestos, con la respectiva partida presupuestaria, de una unidad administrativa a otra, dentro de la misma institución. Para el traspaso de puestos con su respectiva partida presupuestaria a otra entidad, institución, organismo o persona jurídica de las señaladas en el artículo 3 de esta ley, además del informe técnico de la unidad de administración del talento humano, se requerirá dictamen presupuestario del Ministerio de Finanzas si ello implica aumento de la masa salarial o gasto corriente de la entidad y la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales. Cuando se trate de trasposos de puestos cuyos presupuestos pertenecen a categorías presupuestarias diferentes, (entidades autónomas, descentralizadas, banca pública instituciones públicas etc.) se procederá a transferir el puesto con la partida presupuestaria correspondiente, así

como los recursos presupuestarios que financian los gastos de personal del citado puesto, en los montos y valores que se encuentren contemplados hasta el final del periodo fiscal en el presupuesto de la entidad de origen. La entidad receptora del puesto estará obligada a incluir el respectivo financiamiento en su presupuesto institucional a partir del periodo fiscal siguiente.

Art. 38.- Del cambio administrativo.- Se entiende por cambio administrativo el movimiento de la servidora o servidor público de una unidad a otra distinta. La autoridad nominadora podrá autorizar el cambio administrativo, entre distintas unidades de la entidad, sin que implique modificación presupuestaria y siempre que se realice por necesidades institucionales, por un período máximo de diez meses en un año calendario, observándose que no se atente contra la estabilidad, funciones y remuneraciones de la servidora o servidor. Una vez cumplido el período autorizado la servidora o servidor deberá ser reintegrado a su puesto de trabajo original.

Anexo N. 3 Memoria Fotográfica

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona



Concejo Municipal



Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona



Jefe de Recursos Humanos



Director Financiero



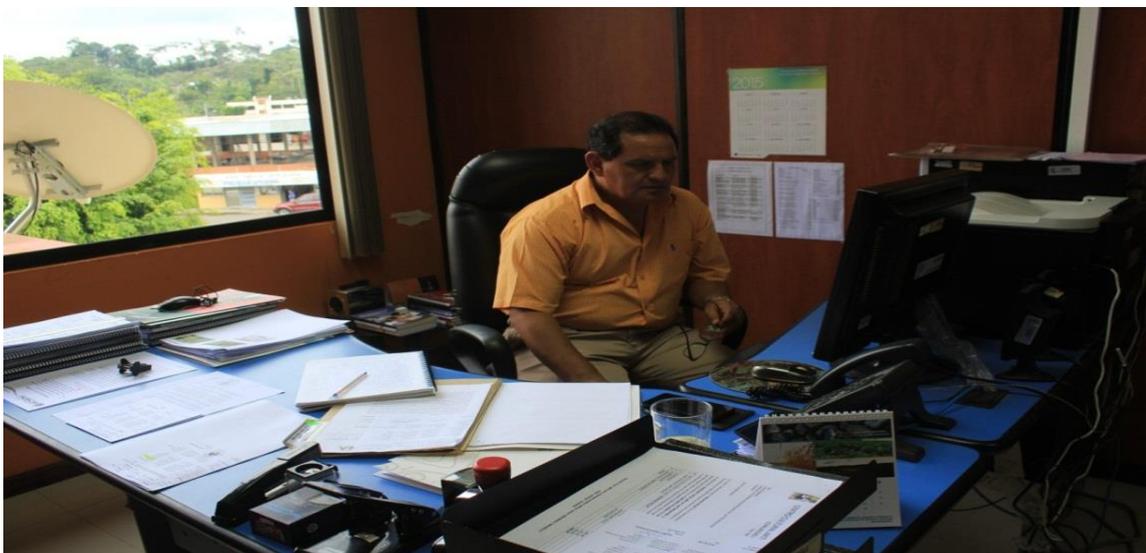
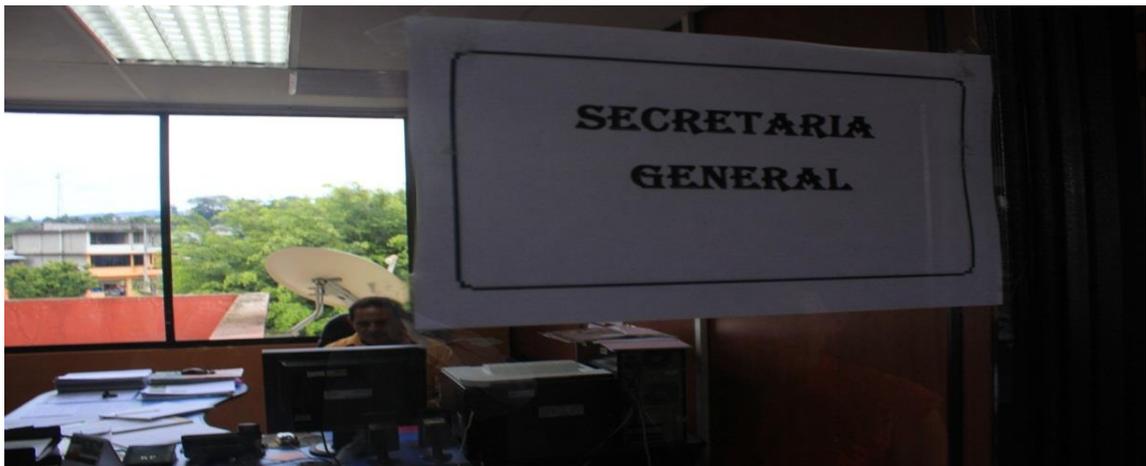
Oficina de Asesoría Jurídica



Coordinación de Desarrollo Institucional



Secretaria General



Jefatura de Sistemas



Dirección de Planificación





Dirección de Obras Públicas

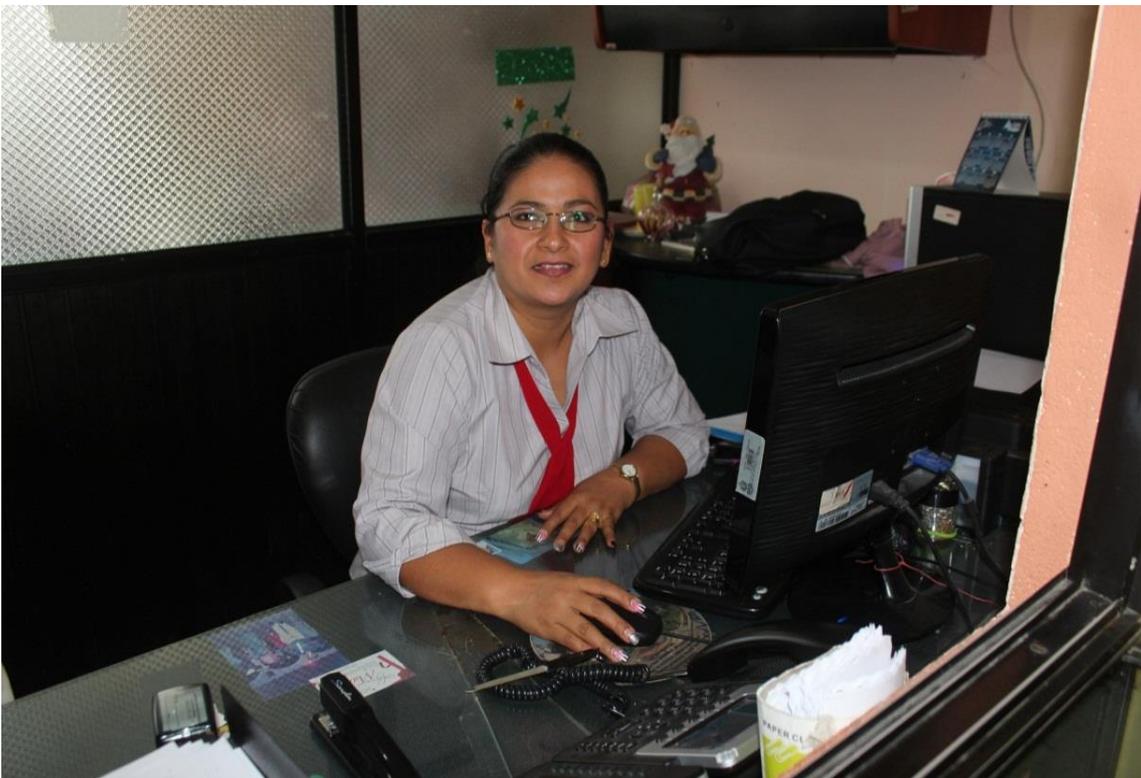
Dirección de Higiene y Servicios Públicos



Dirección de Avalúos y Catastros



Jefatura de Turismo y Medio Ambiente



Empleados de la Municipalidad



Trabajadores de la Municipalidad



Aplicación de encuestas

