



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION PÚBLICA

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y SU
INFLUENCIA HACIA EL USUARIO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE EL CHACO

Línea de Investigación:

GESTIÓN INTEGRADO DE ORGANIZACIONES Y COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

Campo amplio de conocimiento:

ADMINISTRACIÓN

Autor/a:

MAFLA ORTEGA MARÍA MARGARITA

Tutor/a:

MG. ARIAS RONQUILLO CARLOS JOSE

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, **MG. CARLOS JOSE ARIAS RONQUILLO** con C.I: **1709208050** en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA HACIA EL USUARIO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE EL CHACO.

Elaborado por: MAFLA ORTEGA MARIA MARGARITA, de C.I: 0401252192, estudiante de la Maestría en Administración Pública, mención Gestión por Resultados de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 10 de septiembre de 2022

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, MAFLA ORTEGA MARIA MARGARIRA con C.I: 0401252192, autor/a del proyecto de titulación denominado: PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA HACIA EL USUARIO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE EL CHACO. Previo a la obtención del título de Magister en Administración Pública, mención Gestión por Resultados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor/a del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito, 10 de septiembre de 2022

María Margarita Mafla Ortega

C.C. 0401252192

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
INFORMACIÓN GENERAL	7
Contextualización del tema.....	7
Problema de investigación	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	9
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
1.1 Contextualización general del estado del arte	10
1.2 Proceso investigativo metodológico.....	16
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	30
2.1 Fundamentos teóricos aplicados.....	30
2.2 Descripción de la propuesta	31
2.3 Validación de la propuesta	38
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXOS.....	49

Índice de tablas

Tabla 1	<i>Dimensiones del entorno laboral</i>	14
Tabla 2	<i>Descripción del perfil de especialistas</i>	38
Tabla 3	<i>Criterios de evaluación para especialistas</i>	39
Tabla 4	<i>Preguntas instrumentos de validación</i>	40
Tabla 5	<i>Resultados de la validación</i>	41
Tabla 6	<i>Matriz de articulación</i>	43

Índice de figuras

Figura 1 <i>Motivación laboral</i>	20
Figura 2 <i>Colaboración y buen trato</i>	21
Figura 3 <i>Desarrollo profesional</i>	21
Figura 4 <i>Apoyo al emprendimiento</i>	22
Figura 5 <i>Equipo e infraestructura</i>	24
Figura 6 <i>Estabilidad laboral</i>	25
Figura 7 <i>Personal de servicio y atención al usuario</i>	25
Figura 8 <i>Confianza del servicio prestado</i>	27
Figura 9 <i>Espacio físico y equipamiento</i>	28
Figura 10 <i>Factores para mejorar el clima laboral y el servicio al usuario</i>	31
Figura 11 <i>Resultados de validación</i>	31

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

A nivel universal en las organizaciones existen diferentes problemas que impiden que logren sus metas, y se desarrollen, buscado remediar de la manera más rápida, sin analizar la importancia de la influencia que tiene el entorno organizacional para el logro de los resultados. Es así que los trabajadores realizan sus funciones sin ninguna motivación manifestando resultados ineficaces, esto impide que el clima organizacional influya como un elemento de desarrollo para las organizaciones. Debemos tener presente que el entorno laboral es un factor importante que impacta positiva o negativamente en el desempeño de los empleados y organizaciones, he aquí la importancia de realizar evaluaciones del clima laboral para conocer los problemas y hacer correctivos

Según Bordas (2016) nos indica que el clima laboral es la forma en que los trabajadores de una organización hacen mención sobre su entorno de laboral, iniciando desde la unión de dimensiones afines con las personas, el grupo y la empresa.

Pilligua C y Arteaga F (2018) según el análisis del ambiente laboral como elemento importante en el desempeño fructífero de una organización estudio caso: Hardepex, analizando la eficacia del ambiente de trabajo y los resultados en la producción, enfocándose en el entorno de trabajo apropiado, y por lo tanto reduciendo la productividad al momento de vender productos, finalizando con la afirmación de que se necesita mayor motivación, la comunicación y el liderazgo son cimientos importantes desde los niveles administrativos y gerenciales.

El Ministerio de Trabajo según Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 emite las normas técnicas con el objetivo de medir el entorno laboral y cultura organizacional en el sector público, con el objetivo de fortificar la mejora continua del ambiente laboral en las instituciones. La medición del clima laboral estará conformada por tres componentes principales liderazgo, compromiso y entorno de trabajo.

En la actualidad, la influencia del clima laboral y organizacional en el desarrollo de las diversas actividades es muy importante, ya que, al crear un ambiente agradable, junto con una gerencia y directorio efectivos, los empleados integrantes de cualquier empresa contribuirán al logro de los objetivos.

En toda institución sea esta privada o estatal el clima organizacional es un factor importante ya que este influye directa e indirectamente en la conducta de las personas, por lo

tanto, es indispensable crear un clima organizacional adecuado ya que este está directamente relacionado con la calidad de liderazgo en las organizaciones,

Un Clima organizacional negativo, afecta en los objetivos de la institución repercutirá en un mal ambiente laboral, incrementará los conflictos internos, reducirá la productividad, alta rotación, menor innovación menor creatividad, en las instituciones públicas afectará los servicios que se brindan a los usuarios.

Ante esto las organizaciones deben contar con mecanismos para medir de manera permanente su clima organizacional referente a la motivación de sus empleados y los resultados que la institución espera alcanzar.

Algunos estudios han demostrado la importancia de trabajar en el clima organizacional y su relación para lograr mejores resultados, el Clima organizacional suele medirse mediante encuestas dirigidas a los funcionarios de una empresa, con el fin de conocer si las prácticas de la empresa son vistas positiva o negativamente por los trabajadores.

Problema de investigación

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco no existe el interés en el análisis del clima laboral ocasionado una incertidumbre por parte de los funcionarios, no han realizado estudios previos sobre el clima laboral, no existe ninguna resolución administrativa que señale el método de control del entorno laboral y cultura organizacional del municipio.

En las distintas áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco muestran inconvenientes que afectan al clima laboral, esto por la poca comunicación de los funcionarios de la municipalidad, liderazgo, estructura, falta de socialización de normativas y políticas, ocasionando un clima laboral tenso lo cual disminuye la productividad.

Por ello es importante diseñar un plan de acción y surge una pregunta:

¿Cómo mejorar el clima laboral y su influencia al usuario en el GAD Municipal de El Chaco?

Objetivo general

Elaborar el plan de mejora que contribuya al fortalecimiento del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos y metodológicos relacionadas con el clima laboral y el plan de mejora

- Analizar los factores que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional del GAD Municipal de El Chaco
- Establecer las actividades de mejoras que contribuyan para alcanzar los objetivos propuestos
- Validar la propuesta a través del criterio de un especialista

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Un entorno laboral agradable dentro de una organización es muy significativo ya que esto hace que los trabajadores aumenten su productividad, y se tenga empleados eficaces, llenos de energía y sobre todo felices en su lugar de trabajo. La implementación de un Plan de Mejora para fortalecer el clima laboral los beneficiarios directos serán primeramente los funcionarios que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco, de igual manera se beneficiarán de este Plan de mejora la dirección de Talento Humano ya que tendrán a su alcance este plan para implementarlo.

Cada día son muchas las personas que acuden al Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de El Chaco a solicitar un servicio en las diferentes áreas, por lo cual es importante garantizar que el servicio que se brinde sea eficiente y eficaz por lo tanto también serán beneficiarios ya que ellos son un factor importante de la institución, y el trabajo que los GADS realizan es para personas que deben ser bien atendidas para tener un compromiso conjunto.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Contextualización general del estado del arte

Para el proyecto de investigación, es fundamental considerar el origen y referidos teóricos del plan de mejora clima laboral, y clima organizacional.

Conceptualización de Plan de Mejoras

Parra (2016) manifiesta que el plan de mejoras es una herramienta que incluye una planificación que tiene como objetivo aumentar la eficacia de los procesos y resultados, y estos métodos deben estar antepuestos por la identificación de fortalezas y debilidades.

ANECA (2017) El plan de mejoras es un elemento de un proceso de mejora continua que permite ejecutar decisiones estratégicas que permite conseguir la eficacia en los procesos

Mejora continua

La mejora continua es un proceso del trabajo en equipo, orientado a tomar decisiones estratégicas de cambio que deben ser incluidas en los diferentes procesos institucionales, los cuales servirán para mejorar el servicio

Importancia del Plan de Mejoras

Jaramillo (2018) manifiesta que el plan de mejora dentro de una organización es importante ya que nos permite realizar acciones correctivas en los diferentes procedimientos con el fin de garantizar un servicio de calidad. Indica dos objetivos del plan de mejora:

- Mejorar la eficiencia de la entidad y garantizar el uso transparente de recursos
- Crear conductas verdaderas y proactivas de acatamiento a las reglas de progreso institucional por parte de los funcionarios públicos

Elementos del Plan de Mejora

Tunnell (2021) Un Plan de Mejoras debe considerar: Objetivos, Actuaciones, Responsable, Recursos, Procedimiento de trabajo, Calendario.

Conceptualización sobre Clima Laboral

Chiavenato (2007) declara que el ambiente de trabajo está relacionado con los niveles de motivación de los trabajadores, cuando en una organización existe un ambiente de interés y alegría es porque los empleados tienen una motivación alta, al contrario, cuando no existe motivación en los trabajadores existe un ambiente de insatisfacción y dejadez.

Por otro lado, Hernández (2016) manifiesta que el ambiente laboral puede ser un lazo o una dificultad para el buen trabajo de la institución; de igual forma es un elemento que hace la diferencia e influye en la conducta de los trabajadores

Lewin (1951) afirma al clima laboral como las variaciones individuales del comportamiento humano desde el ambiente psicológico en el que se sitúa, por lo tanto, un sentimiento de compromiso a los objetivos de la institución.

Muños (2006) indica que el Entorno laboral influye en la calidad de vida profesional en el aspecto de motivación intrínseca y el apoyo directivo, esto hace que mejore la unión, y la responsabilidad en equipo.

Silva (1996) identifica el triángulo en la comprensión del ambiente de trabajo, es decir: organización, equipo y personas.

Olas (2009) teóricamente representan habilidades ocupacionales con valor de mercado

Pérez (2007) indica que, en la actualidad, el interés por mejorar el ambiente de trabajo en las instituciones públicas tiene una enorme importancia debido al impacto positivo que trae en la productividad, este conocimiento determina los procedimientos que determinan los comportamientos organizacionales.

En conclusión, el clima laboral se lo define como un elemento determinante, que influye positivamente o negativamente en la productividad y desarrollo de los empleados y de la institución, permite medir el nivel de satisfacción de los empleados al realizar evaluaciones de manera permanente al clima laboral darán como resultados los problemas que existen tanto para los trabajadores como la empresa, esto permitirá aplicar las medidas correctivas y mejorar el ambiente de trabajo.

Importancia del clima laboral

Parra (2020) manifiesta que tener un ambiente de trabajo armonioso es importante para que una institución funcione de manera efectiva. Por lo tanto, es bueno considerar los semblantes anímicos que inquietan el trabajo de los empleados en su entorno de trabajo.

Características del Clima Laboral

Es importante conocer algunas características sobre el clima laboral para poder analizar el clima de una organización, Rodríguez (2001) indica algunas características:

- Persistencia, significa que las empresas mantienen cierta estabilidad del ambiente de trabajo con algunos cambios progresivos
- La conducta de los trabajadores depende del clima en la empresa.
- El ambiente en la empresa incide en la responsabilidad, el compromiso de los empleados.
- Los empleados cambian el ambiente de trabajo de la institución y también inquietan su actuación y cualidades.
- Algunos cambios estructurales de una organización afectan el entorno de la empresa y, a la vez, el clima puede influir en estas variables.
- Problemas de rotación y el ausentismo de los trabajadores pueden indicar un entorno de trabajo deficiente en la institución, esto significa que los trabajadores no están contentos ni satisfechos.

Podemos decir que la cultura organizacional tiene un impacto significativo en las personas y en el comportamiento de los empleados.

Factores que influyen al Clima Laboral

González, (2017) propone elementos que afectan en el clima laboral en una institución:

Liderazgo. La habilidad de afrontar diversas situaciones de trabajo, promueve un ambiente de trabajo efectivo esto hace que la organización sea exitosa.

Relaciones. Esto es la relación que se forma entre empleados, es bueno que estas relaciones sean sanas, ya que esto afecta de manera general a las organizaciones e la atención a los usuarios.

Autonomía. Se refiere a tener autonomía en trabajos frecuentes esto ocasiona un buen entorno laboral ya que se muestra confianza en las tareas que realizan

Igualdad. Todos los seres humanos somos iguales por tal razón debemos ser tratados a todos por igual evitando el favoritismo dando las mismas oportunidades a todos los empleados.

Espacios. Para que un empleado desarrolle sus actividades debe contar con un lugar cómodo apto con perfecta iluminación que cuente con los equipos y herramientas para ejercer su trabajo

Reconocimiento. El reconocimiento hace que el trabajador sea más competitivo, y trabaje con más eficiencia.

Tipos de clima laboral

Según Rodríguez (2019) se detallan algunos tipos de clima laboral:

Autoritario. La confianza en sus trabajadores es limitada, a su vez una débil comunicación entre directivos y subordinados las opiniones del personal operativo no cuentan.

Paternalista. Hay una relación superficial entre directivos y operativos las decisiones son tomadas por el personal de mayor jerarquía por lo tanto el resto de personal no se siente parte de la institución.

Consultivo. Existe confianza en los empleados en este caso los trabajadores resuelven problemas que se presenten en su equipo de trabajo.

Participativo. Se delega responsabilidades existe una confianza elevada, los trabajadores se sienten involucrados en alcanzar los objetivos propuestos, se le ofrece oportunidad para que desarrollen sus destrezas.

Herramientas para medir el clima laboral

Las técnicas más comunes para el análisis del clima laboral incluyen el uso de encuestas y entrevistas, mediante los cuestionarios de medición del entorno laboral se ha considerado las dimensiones y elementos creados para conocer las percepciones que los trabajadores tienen acerca de su entorno de trabajo, cuestionarios que se los ha venido usando a lo largo de los años.

Bordas (2016), “la medición del clima laboral a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los trabajadores, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influye en su motivación laboral y eficiencia” (pag.7)

García (2019), el propósito de la de medición del lugar de trabajo es identificar los problemas que existen en la institución

Las encuestas deben realizarse de forma anónima esto con el fin de que los trabajadores tengan confianza y puedan responder con sinceridad, esto hará que los resultados estén cerca de la realidad debido a las percepciones de los empleados (García & Valle, 2020)

Dimensiones del clima laboral

Reyes (2019) "Las dimensiones son las que permiten evaluar el comportamiento de los trabajadores al interior de la organización y los efectos generados por dicho comportamiento; a través de ellas se puede analizar a fondo la naturaleza de las empresas, su estructura, sus procesos, sus modos de comunicación, entre otros" (p.2)

Dimensiones analizadas por autores, según Reyes, (2019):

Tabla 1

Dimensiones del entorno laboral

Comunicación	Es la forma como tener informados a los trabajadores de una organización
Influencia	Analiza la relación que existe en el orden jerárquico de una organización esto con el fin de lograr los objetivos de la organización
Toma de decisiones	Se refiere a la participación que tienen los trabajadores en la toma de decisiones, al igual que los métodos y la valiosa información que se utiliza antes de cualquier decisión
Objetivos	Es el conocimiento que los empleados tienen acerca de la misión visión y los objetivos alcanzar de su organización
Motivación	Se refiere a las acciones que hacen que los trabajadores sean estimulados para que se desempeñen efectivamente en su trabajo
Liderazgo	Es la autoridad o tipos de órdenes que usan los de mayor jerarquía para influir en los de menor jerarquía.
Control	Es un sistema o conjunto de elementos que sirven para controlar a los trabajadores a fin de que se cumplan los objetivos.
Rendimiento	Se refiere al personal que indica el rendimiento y la garantía de la organización
Estructura organizacional	Indica la forma en que los directivos instauran e informan los objetivos, métodos de trabajo, reglamento, habilidades de la institución

Elaboración propia

Clima organizacional

Según Hitpass (2013), "El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado" (p. 137)

Delgado (2006), Es el conocimiento que tienen los empleados sobre las estructuras y procedimientos que ocurren en el lugar de trabajo.

En definitiva, el clima laboral y el clima organizacional están directamente unidas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo.

Calidad de Servicio

La calidad de servicio al cliente en las entidades públicas y privadas es importante ya que la calidad de servicio quiere lograr satisfacer las expectativas que los usuarios esperan recibir al solicitar un servicio.

Calidad

Ishikawa (1984) calidad se refiere a la calidad del producto, del trabajo, del servicio de la información, del proceso, calidad de las personas, del sistema, calidad de objetivos.

Dimensiones de la calidad

Garvin (1984) indica las siguientes dimensiones de calidad:

- Desempeño
- Características
- Durabilidad
- Confiabilidad
- Aspectos del servicio: Rapidez, cortesía, Competencia, Facilidad de corregir errores
- Estética
- Calidad percibida

Normativa Legal Vigente

El derecho ecuatoriano y el servicio público juegan un papel esencial en el funcionamiento de cualquiera de los ámbitos establecidos por la Constitución.

La Constitución de la República del Ecuador en el artículo 33 dispone que: "El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado";

De igual forma la Constitución de la República del Ecuador artículo 227, establece que: "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación"

En el artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público, determina: "El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias: a) Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley"

La Constitución de la República del Ecuador Artículo 52 manifiesta "Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características."

Art. 66 La Constitución de Ecuador reconoce y garantiza a las personas: "...Numeral.25.- El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características..."

"Norma Técnica para Medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público" emitida por el Ministerio de Trabajo Según acuerdo ministerial No. MDT-2018-0138

1.2 Proceso investigativo metodológico

Enfoque de la investigación

Este proyecto requiere un enfoque cualitativo que nos permitirá comprender el comportamiento de un grupo de personas o un fenómeno, y un enfoque cuantitativo porque brinda la capacidad de generar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos conteo y magnitudes de estos,

Por lo tanto, la combinación de estos dos enfoques promueve el desarrollo del conocimiento, la construcción de teorías y la resolución de problemas

Tipos de investigación

El presente estudio de indagación es de tipo descriptivo, ya que las encuestas se realizaron entre un conjunto de empleados, en este caso trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco, analizando variables sobre clima y cultura laboral.

Investigación Descriptiva: Tamayo (2006), el tipo de investigación descriptiva que incluye el análisis de las características de las poblaciones o fenómenos, y la composición o procesos del fenómeno; nos enfocamos en las conclusiones que rigen o cómo funciona una persona, grupo o cosa en el presente.

De Campo: porque se realizan las encuestas directamente con las personas involucradas

Métodos

Se consideran los siguientes métodos:

La Medición: Medir permite asignar valores numéricos para evaluar los objetos encontrados en función de su comparación o similitud. Para ello se debe seguir la lógica correspondiente a la recopilación de conceptos cualitativos, la estrecha asociación de conjuntos de objetos similares a través de la comparación y la medida.

La Observación: Es un método universal utilizado en la ciencia para estudiar fenómenos sociales o naturales. Este es el primer método utilizado por los científicos para ubicar sujetos de investigación, contabilizar su identificación, orientar, tomar notas, redactar su informe y establecer escalas que reconozcan la selección del fenómeno observable. En este estudio se utiliza la observación como principal método experimental de investigación científica.

Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son recursos que permiten recopilar datos o información para la investigación de manera organizada y coherente.

Entrevista: Es una técnica que intenta obtener información sobre un tema en particular a través de la conversación. Es una herramienta técnica bien diseñada y tiene gran utilidad en la investigación cualitativa para la recolección de datos. (Díaz, 2013)

La Encuesta: Es un método utilizado en la mayoría de las investigaciones, utilizado para recopilar información de individuos o grupos de eventos y fenómenos investigados mediante un cuestionario estandarizado. Este método se usa especialmente cuando desea investigar opiniones sobre la situación general con preguntas específicas (González, 2018,)

El método de recolección de datos se basa en encuestas entre empleados y trabajadores de la municipalidad de El Chaco, cuyo objetivo es conocer cómo se encuentra actualmente el clima laboral actual y la cultura organizacional.

Los formatos de las encuestas y entrevista se encuentran en los ANEXO A, B y C

Población y muestra

Población

El tipo de población es finita la cual nos permitirá estudiar y analizar el clima laboral y la influencia al usuario en este caso corresponde a los Servidores públicos, Administrativos, del GAD Municipal de El Chaco considerando al personal con nombramientos definitivos, provisionales y servicios profesionales.

Así como también se consideró a los contribuyentes que requieren el servicio con el fin de analizar la satisfacción que tienen al recibir un servicio.

Para analizar e interpretar los resultados, es necesario conocer el número de empleados del Municipio de El Chaco en este caso son 197 funcionarios y la población es de 2000 usuarios que mes a mes solicitan un servicio.

Caculo de la muestra

Se estable la muestra para empleados como para usuarios para recoger información y dar solución al problema

La fórmula es:

n=	$\frac{(Z^2 NPQ)}{(e^2(N-1)+Z^2P.Q)}$
----	---------------------------------------

Cálculo de la muestra de funcionarios GAD El Chaco

Datos:

N: Tamaño de la población de la investigación= 197

Z: Porcentaje de confianza 95%= 1.96

P: Posibilidad a favor= 0.5%

Q: Posibilidad en contra= 0.5%

e: Error= 5%

$$n = \frac{((1.96)^2 * 199 * 0,50 * 0,50)}{((0,05)^2) * (199-1) + ((1.96)^2 * 0,50 * 0,50)} n = 130$$

Cálculo muestra de usuarios

Datos:

N: Tamaño de la población = 2000

Z: Porcentaje de confianza 95%= 1.96

P: Posibilidad a favor= 0.5%

Q: Posibilidad en contra= 0.5%

e: Error= 5%

$n = \frac{((1.96)^2 * 2000 * 0,50 * 0,50)}{((0,05)^2) * (2000-1)} + ((1.96)^2 * 0,50 * 0,50)$ n= 320,44

Tipo de muestra

La muestra para esta investigación es no probabilística para poder alcanzar nuestro objetivo principal, lo que se desea alcanzar es tener una información de calidad mas no cantidad

1.3 Análisis de resultados

Luego de realizada las encuestas entre funcionarios administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco a una muestra de 130 funcionarios que fueron considerados como la muestra, se obtuvo los siguientes resultados: Para este análisis, agrupamos los resultados de las preguntas según su calificación. Los mismos factores permiten un análisis más detallado del entorno laboral en el Municipio de El Chaco.

Motivación Laboral

Las escalas que se consideró para cada respuesta fueron:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

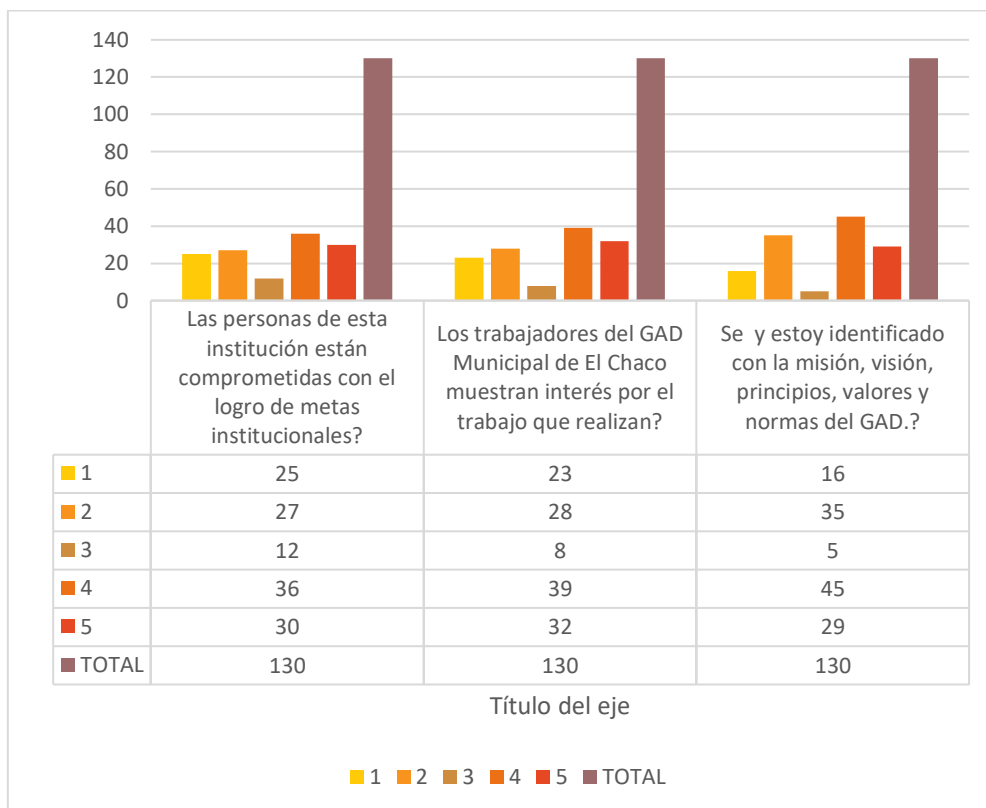
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de Acuerdo (5)

Figura 1

Motivación laboral



Los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco referente a la motivación laboral planteada en tres preguntas tienen mayor aceptación la escala 4 y 5 indican que están de acuerdo que el personal del Municipio está comprometido con las metas, muestran interés por su trabajo y se identifican con la misión y visión.

Colaboración y Buen Trato

Las escalas que se consideró para cada respuesta fueron:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

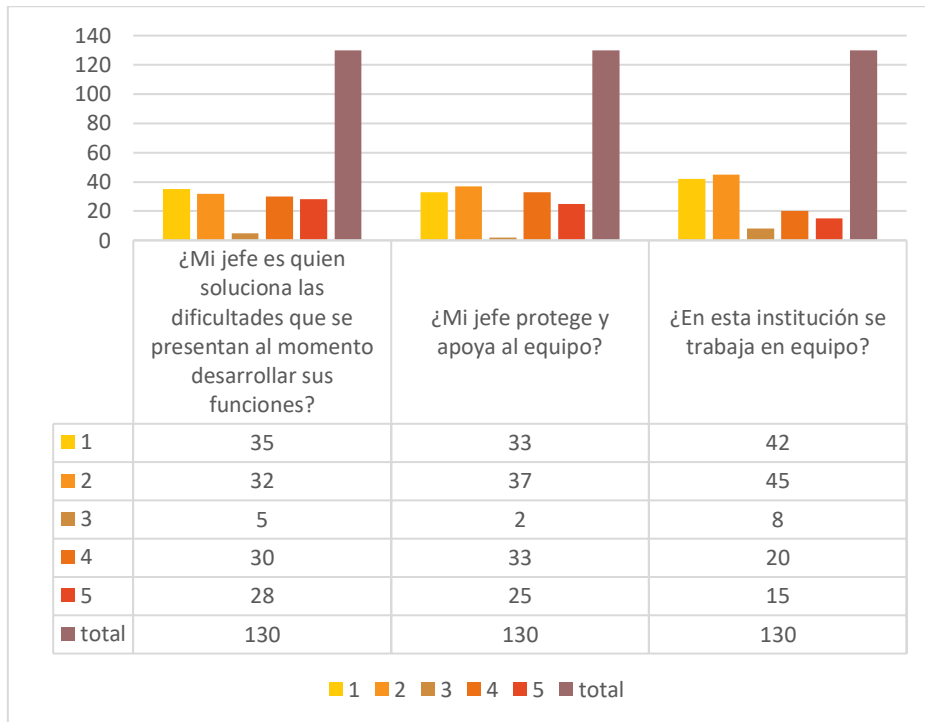
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de Acuerdo (5)

Figura 2

Colaboración y buen trato



En este factor de la colaboración y buen trato en las dos preguntas realizadas referente a la resolución de problemas por parte de los jefes y el trabajo en equipo la mayor parte de los empleados se centran en la escala 1 su total desacuerdo referente a estas preguntas.

Desarrollo Profesional

Las escalas que se consideró para cada respuesta fueron:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

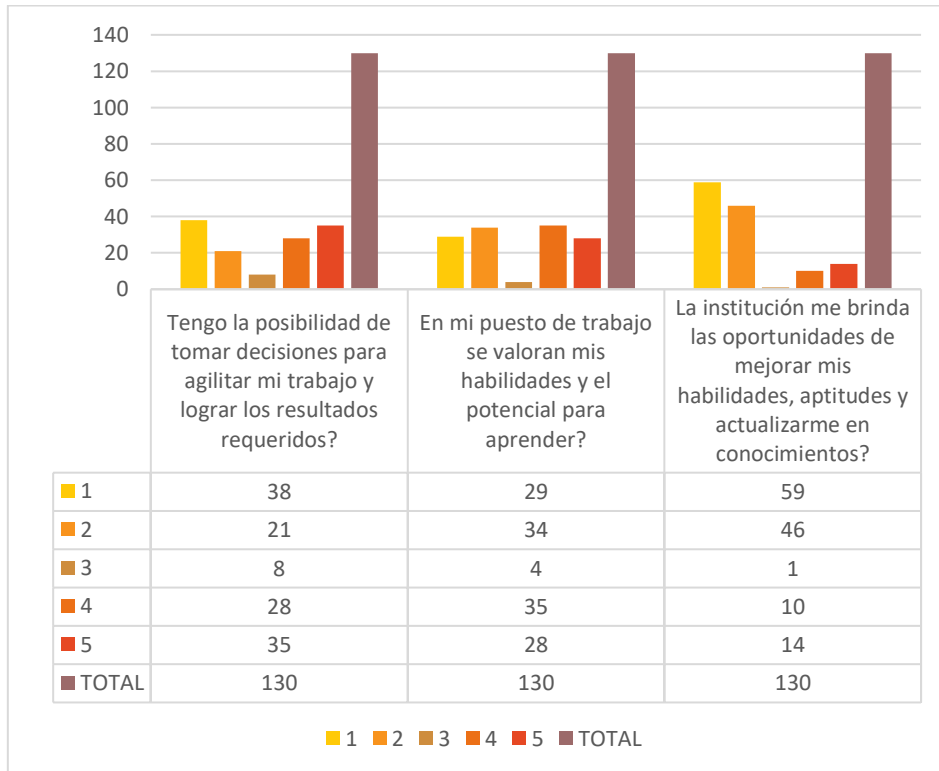
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de Acuerdo (5)

Figura 3

Desarrollo profesional



En las preguntas de desarrollo profesional muestran su desacuerdo ya que la mayoría de empleados ubican sus respuestas en las escalas 1 y 2

Apoyo al emprendimiento

Las escalas que se consideró para cada respuesta fueron:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

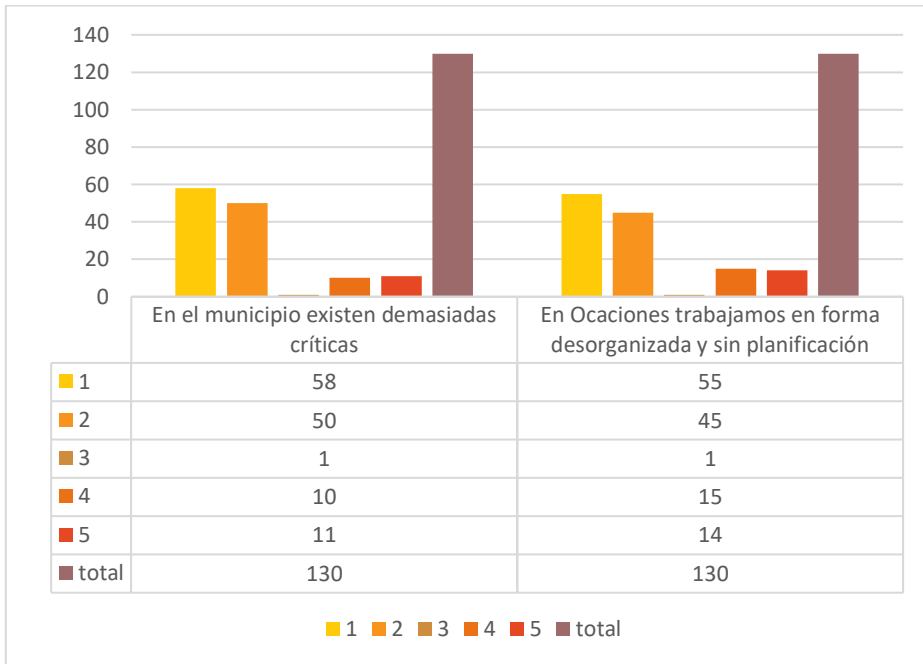
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de Acuerdo (5)

Figura 4

Apoyo al emprendimiento



De igual forma en lo que respecta al apoyo al emprendimiento la mayoría indica su desacuerdo.

Equipos e Infraestructura

Las escalas que se consideró para cada respuesta fueron:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

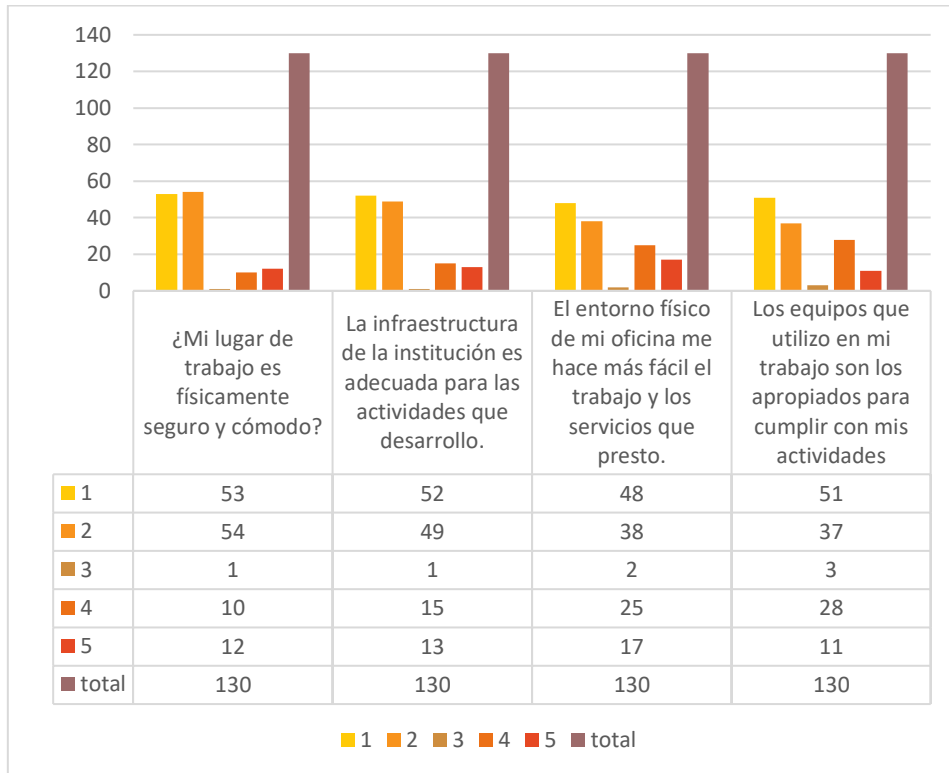
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de Acuerdo (5)

Figura 5

Equipo e infraestructura



En lo que tiene que ver con equipos e infraestructura los empelados muestran su desacuerdo dando a conocer que hace falta mejorar las instalaciones y herramientas. Ya que hay que considerar que el espacio físico y ambiente debe ser adecuado para un mejor desempeño de las actividades, por lo tanto, el Municipio debería considerar una remodelación de su edificio.

Estabilidad Laboral

Las escalas que se consideró para cada respuesta fueron:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

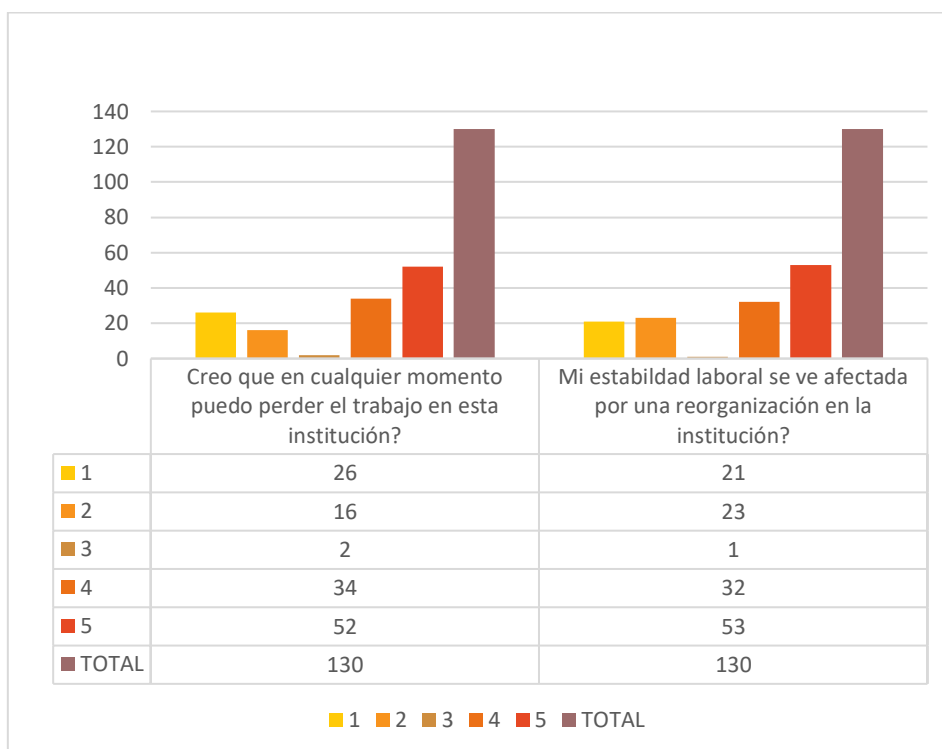
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de Acuerdo (5)

Figura 6

Estabilidad laboral



Los funcionarios responden que están totalmente de acuerdo que no están seguros con su estabilidad laboral, este resultado se debe a que existen funcionarios con nombramientos provisionales por años, esperando que se abran los concursos y contar con una estabilidad laboral.

Resultados de la encuesta realizada a los usuarios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco

Este estudio además desea conocer la influencia que tiene el clima laboral hacia la ciudadanía al momento de solicitar un servicio por eso fue importante realizar una encuesta a los usuarios, considerando una muestra de

Personal de servicio y atención al Usuario

Las escalas que se consideró para cada respuesta fueron:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

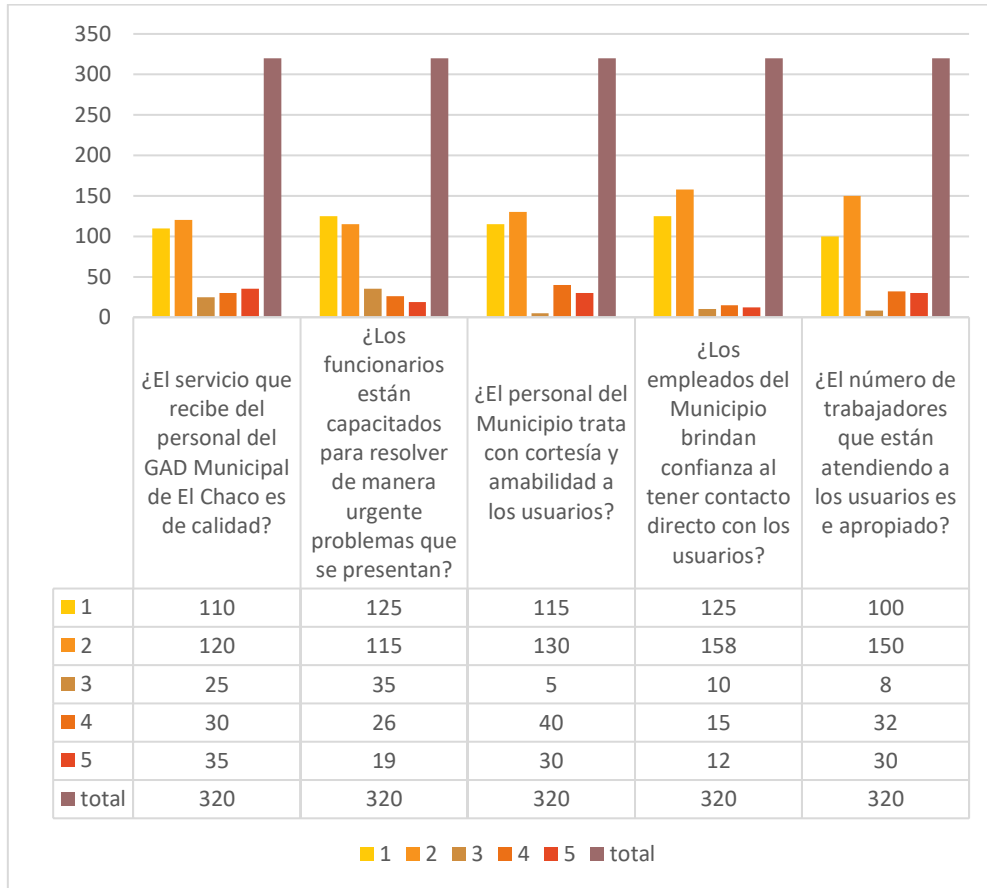
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de Acuerdo (5)

Figura 7

Personal de servicio y atención al Usuario



Como se puede observar la mayoría de ciudadanos muestran su inconformidad con el servicio prestado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco.

Confianza del servicio prestado

Las escalas que se consideró para cada respuesta fueron:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

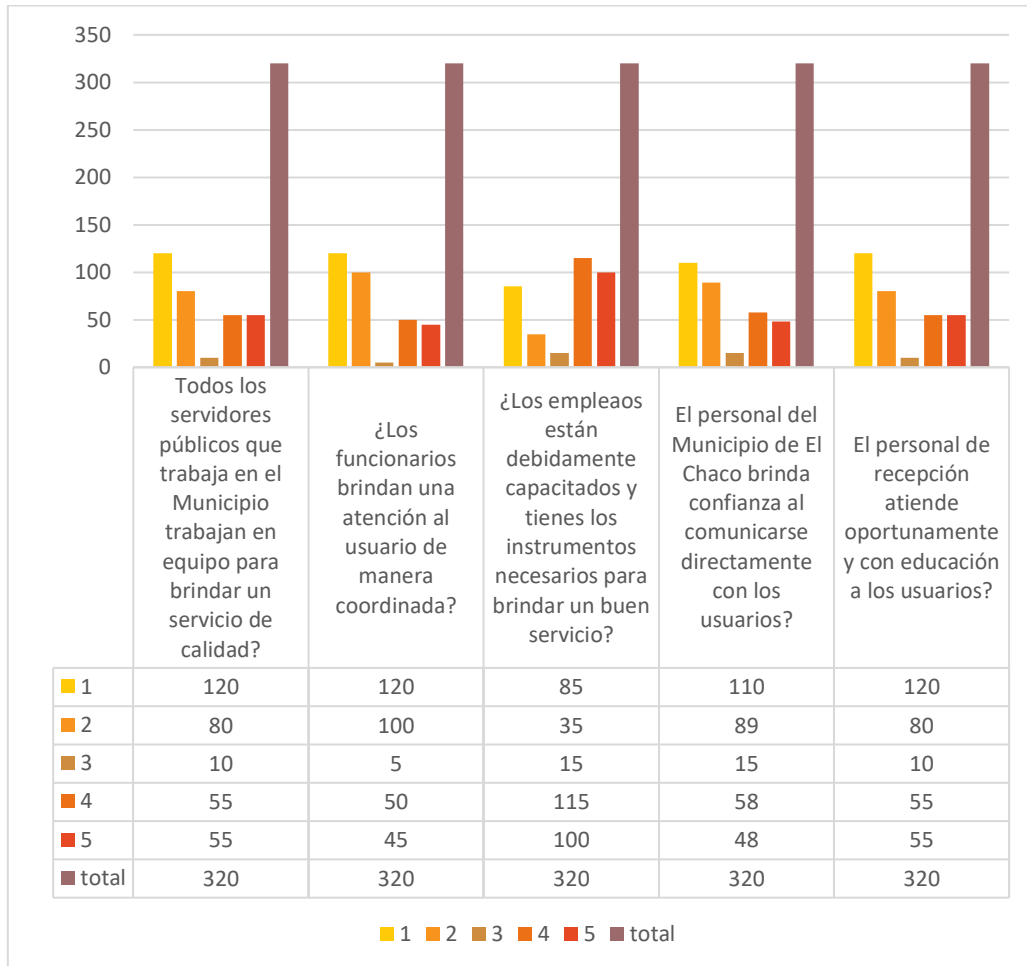
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de Acuerdo (5)

Figura 8

Confianza del servicio prestado



Una vez más indican su desacuerdo con la confianza del servicio prestado en el Municipio.

Espacio Físico y equipamiento

Las escalas que se consideró para cada respuesta fueron:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

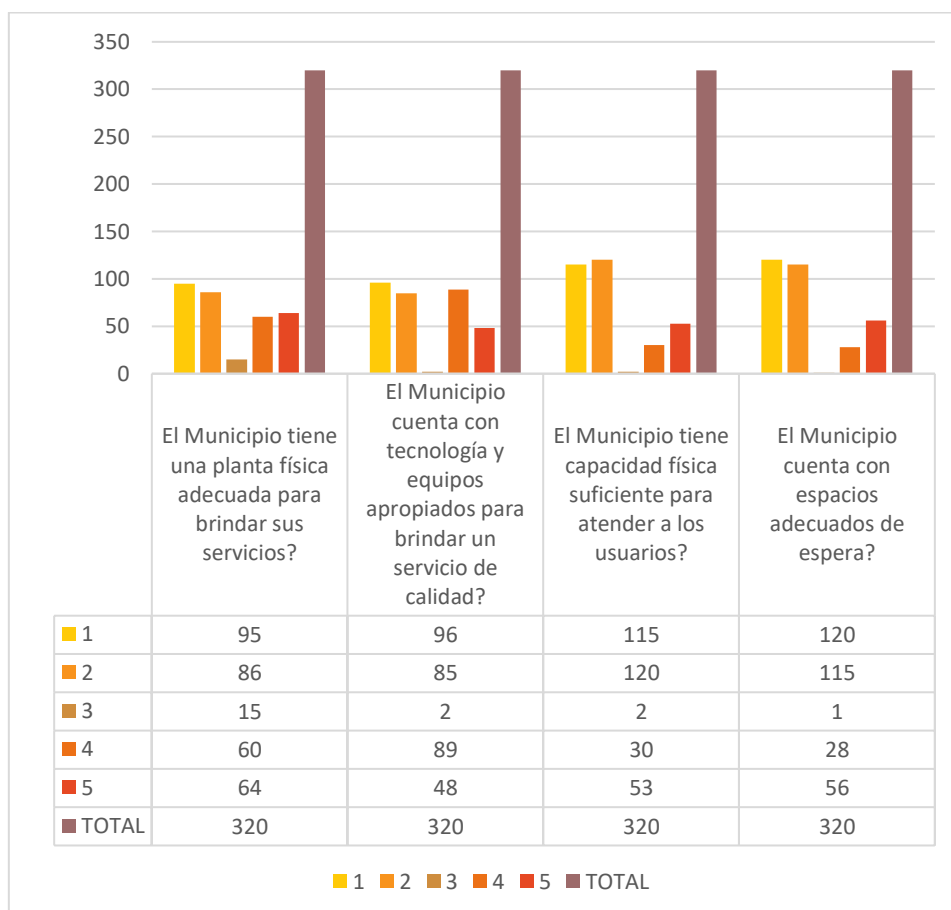
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de Acuerdo (5)

Figura 9

Espacio Físico y equipamiento



El gráfico indica que en las preguntas realizadas referente al espacio físico y equipamiento que las instalaciones del Municipio deben ser remodeladas para brindar un mejor espacio físico al usuario.

Resultados de la Entrevista

Al aplicar un enfoque cuantitativo en este estudio se tuvo que recolectar datos mediante una entrevista al Director de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco quien supo manifestar que el clima laboral es muy importante dentro de toda institución, ya que este contribuye a potenciar la creatividad, productividad y mejor desenvolvimiento de sus diferentes actividades en cada área.

El Clima Laboral está estrechamente relacionado con la satisfacción al cliente ya que entre mejor sea el ambiente laboral mayor será la satisfacción del cliente.

Manifiesta que los factores para desarrollar un clima organizacional son las buenas relaciones entre funcionarios, motivación, contar con buenos líderes y tener un ambiente físico adecuado.

Da a conocer que hay mucho trabajo que realizar en cuanto a la motivación a los funcionarios públicos, la capacitación al personal es primordial si se quiere lograr alcanzar los objetivos, un personal con nuevos conocimientos y habilidades cumplirán sus actividades con más eficacia.

El trabajo en equipo ayuda a cumplir más fácilmente los objetivos de la institución, es por esta razón que en la actualidad el trabajo en equipo es muy exigido por las empresas.

En lo que tiene que ver con el perfil que debe cumplir un funcionario que preste servicio a un usuario indica que a más de su profesionalismo debe contar con cualidades como: la empatía, ganas de servir, sociable, cordial entre otras.

Referente a la infraestructura indica que es la imagen de una institución hacia la ciudadanía referente al personal hay que ser muy considerados con esto ya que la mayor parte de tiempo de todo empleado es en su lugar de trabajo, por lo tanto, este debe contar con buena iluminación, espacios adecuados y aptos para el desarrollo de sus tareas y que permita tener una buena relación entre compañeros.

Propone algunas estrategias para mejorar el clima organizacional como el reconocimiento de logros, capacitación, espacios físicos apropiados.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Fundamentos teóricos aplicados

Este Plan de Mejoras se lo está elaborado como una propuesta hecha para el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de El Chaco, con el propósito de mejorar algunos inconvenientes que se lograron detectar en esta investigación como la motivación a los trabajadores, Buen trato, desarrollo profesional, equipamiento e infraestructura, estabilidad laboral, por tal motivo Pérez (2017) manifiesta que un plan de mejoras se refiere al análisis de aspectos que se requiere mejorar determinando los problemas y dar solución a ciertos inconvenientes en concordancia con los objetivos de la institución, actividades y medición de evaluación.

Las técnicas más utilizadas para conocer la situación actual de una institución sobre el entorno o clima laboral son mediante la utilización de encuestas elaborando los cuestionarios con preguntas exclusivas que servirán para conocer las percepciones de los empleados de una organización, estas encuestas deben estar basadas en dimensiones o elementos que se pueden crear en el clima laboral.

Otra de las herramientas para “la medición del clima laboral a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los trabajadores, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influye en su motivación laboral y eficiencia” Bordas (2016),

El propósito de las herramientas de medición del lugar de trabajo es identificar los problemas que existen en la institución García (2019).

Luego de haber realizado las encuestas y entrevista estas muestran resultados que nos permiten conocer lo que los empleados perciben sobre el clima laboral dentro de su institución, esto se pudo lograr ya que dentro de las encuestas se enfocó en algunas dimensiones sujetas de estudio y análisis.

Para este estudio se elaboró dos cuestionarios dirigido a los empleados y la ciudadanía a fin de conocer su opinión sobre el clima labora en la institución, las preguntas debían ser respondidas de una escala del 1 al 5, para posteriormente analizar las respuestas y plasmarlas en un gráfico, además se implementó una entrevista dirigida al director de Talento Humano.

2.2 Descripción de la propuesta

Luego de haber obtenido y analizado los resultados de las encuestas realizadas al personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco y a las personas que requieren de un servicio en esta entidad pública, se quiere proponer un Plan de Mejoras que fortalezca el Clima Laboral y su influencia a la ciudadanía.

Este plan se basará en una propuesta de herramientas con actividades considerando los resultados obtenidos de las encuestas, enfocado a mejorar los factores que se incluyó en las encuestas sobre el clima laboral y la influencia al usuario como la motivación laboral, colaboración y buen trato, desarrollo profesional, apoyo al emprendimiento, equipo e infraestructura, estabilidad laboral, considerando que los usuarios son quienes dan vida a una institución se vio importante analizar algunos factores que los usuarios manifestaron mejorar en las encuestas realizadas.

Figura 10

Factores para mejorar el clima laboral y el servicio al usuario



Elaboración Propia

Análisis de la situación actual del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco

Una vez realizado las encuestas se puede determinar algunos problemas existentes en el Gobierno Municipal de El Chaco:

- Los funcionarios de la institución no están comprometidos totalmente con el logro de metas de la institución
- No Existe trabajo en equipo en algunos departamentos
- Existen funcionarios sin título profesional
- La institución no ofrece las oportunidades de mejorar destrezas, aptitudes y actualización de conocimientos
- Espacios reducidos en distintos departamentos del GAD y equipos de cómputo en malas condiciones
- Existen servidores Públicos que están años con nombramientos provisionales
- Existe un reducido sistema tecnológico para ofrecer a los usuarios y mejorar la atención a la ciudadanía

a. Estructura general



b) Explicación del aporte

En el presente plan de mejoras se detalla la problemática actual existente en el GAD Municipal de El Chaco que está afectando el clima laboral y la atención al usuario, por lo tanto, se plantea algunos objetivos para mejorar el clima laboral y servicio al cliente mediante estrategias, actividades, los responsables de llevar a cabo estas actividades, las metas alcanzar y los recursos que se requiere para llevar a cabo cada actividad

Propósito del plan de mejora

El presente plan de mejora es una respuesta a las necesidades, falencias y la problemática actualmente existente en el Municipio de El Chaco y que mediante estrategias y actividades se logrará mejorar el clima laboral y organizacional, es importante mencionar que la administración pública debe contar con diversas estrategias para cumplir con la responsabilidad que tienen con la ciudadanía por lo tanto el propósito de este plan es:

- Fomentar la participación, el compañerismo y una cultura organizacional armónica que contribuya a alcanzar los objetivos globales
- Mejorar el trabajo en equipo
- Lograr ser excelentes funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco con respecto a su perfil Académico
- Los funcionarios puedan estar altamente capacitados
- Realizar espacios más amplios en los diferentes puestos de trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco y mejorar los equipos de computo
- Lograr que los empleados que tienen varios años de servicio tengan estabilidad laboral
- Prestar un Servicio de calidad con transparencia
- Satisfacer las necesidades del cliente y esforzarse para superar sus expectativas
- Algunos estudios realizados indican que el clima laboral afecta de manera directa el rendimiento y la motivación de los trabajadores es así que este plan de mejoras propuesto, afectara la parte emocional y por ende el rendimiento de los empleados y la satisfacción de usuario de un 20% a un 30%.

PLAN DE MEJORA

Dimensión	Descripción del Problema	Objetivo	Estrategias	Actividades	Plan de ejecución	Responsable	Meta	Presupuesto
Motivación Laboral	Los funcionarios de la institución no están comprometidos con el logro de metas de la institución	Fomentar la participación, el compañerismo y una cultura organizacional armónica que contribuya a alcanzar los objetivos globales.	Reconocimiento de logros	Establecer una fecha en donde se pueda reconocer a los funcionarios que mejor se han desempeñado	Una vez al año	Dirección de Talento Humano	Lograr un sentimiento de pertenencia mayor rendimiento alcanzar metas y objetivos del puesto laboral, reconocimiento por desempeño laboral	1000,00
			Pagar sus remuneraciones puntualmente	Transferir su sueldo a sus cuentas hasta antes de 5 de cada mes	Una vez al mes	Dirección de Talento Humano y dirección financiera		
			Proponer y ejecutar evaluaciones de desempeño	Realizar una planificación para motivar al personal mediante incentivos materiales, estos dependerán de los resultados de la evaluación de desempeño	Una vez al año	Dirección de Talento Humano		1000,00
Colaboración y Buen trato	No Existe trabajo en equipo en algunos departamentos	Mejorar el trabajo en equipo	Promover un ambiente de colaboración	Implementar un modelo de coaching empresarial	Una vez al año	Dirección de Talento Humano	Lograr que los funcionarios del GAD El Chaco sean un modelo del trabajo en equipo	2000,00

Dimensión	Descripción del Problema	Objetivo	Estrategias	Actividades	Plan de ejecución	Responsable	Meta	Presupuesto
Desarrollo Profesional	Existen funcionarios sin título profesional	Lograr ser excelentes servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado	Convenios con universidades, institutos pedagógicos, académicos para la superación profesional tanto a los servidores, trabajadores e hijos de los servidores públicos	Realizar capacitaciones a todos los servidores públicos referente a temas actuales relacionados con su puesto de trabajo y a su perfil profesional	Semestralmente	Dirección de Talento Humano	Servidores públicos con progreso a nivel social, cultural y educativo	2000,00
				Talleres, foros	Trimestralmente	Dirección de Talento Humano		2000,00
				Tomar en cuenta el rendimiento y desempeño en las diferentes actividades que los funcionarios realizan con el propósito de darles la oportunidad de superar mediante ascenso e incentivos	Semestralmente	Dirección de Talento Humano		
Apoyo al emprendimiento	La organización no da oportunidad para que el trabajador pueda mejorar sus habilidades, y actualice sus conocimientos	Facilitar el cumplimiento de objetivos, incrementar la motivación la creatividad, y habilidades sociales de cada uno	Incrementar la motivación y la creatividad, y habilidades sociales de cada uno	Realizar talleres de integración con el objetivo de mantener una relación entre trabajadores y directivos	Anual	Dirección de Talento Humano	Los funcionarios puedan estar altamente capacitados	2000,00

Dimensión	Descripción del Problema	Objetivo	Estrategias	Actividades	Plan de ejecución	Responsable	Meta	Presupuesto
Equipo e infraestructura	Espacios reducidos en distintos departamentos del GAD y equipos de cómputo en malas condiciones	Realizar espacios más amplios en los diferentes puestos de trabajo del Gobierno Municipal	Adecuar espacios cómodos y armónicos para contar un mejor ambiente laboral para los servidores públicos	Realizar informes de necesidades por áreas indicando que espacio necesita ser adecuado y ampliado estos deben ser enviados por parte de los directores de cada departamento al director financiero del GAD.	Cada cinco años	Dirección de Talento Humano y Director Financiero	Lograr espacios amplios y cómodos en los departamentos, así como también contar con equipo de alta tecnología	50.000,00
				Hacer constar una partida presupuestaria dentro del presupuesto anual para la compra de sistemas informáticos y herramientas necesarias	Cada año	Dirección de Talento Humano y Director Financiero		
Estabilidad Laboral	Existen servidores Públicos que están años con nombramientos provisionales	Lograr que los servidores públicos puedan concursar y tener estabilidad laboral	Concursos internos	Convocar a concursos	Cuando exista vacantes	Dirección de Talento Humano	Lograr que los empleados que tienen varios años de servicio tengan estabilidad laboral	2000,00

Dimensión	Objetivo	Estrategias	Actividades	Plan de ejecución	Responsable	Meta	Presupuesto
Servicio al Caliente	Transparencia Prestar un Servicio de calidad con transparencia	Solicitar a la ciudadanía se manifieste sobre la calidad, quejas del cliente, análisis de competitividad.	Realizar encuestas a los ciudadanos sobre la prestación del servicio	Una vez al año	Dirección de Talento Humano	Conocer si los usuarios están conformes con el servicio que presta el municipio	5000,00
	Servicio Personalizado Satisfacer las necesidades del cliente y esforzarse para superar sus expectativas	Contar con un sistema informático ágil para dar respuestas rápidas	Responder rápido a los requerimientos	Todos los días	Funcionarios Públicos	Usuarios satisfechos	30.000,00
	Buenas Relaciones Que el GAD Municipal sea una institución que brinde confianza a los usuarios	Mejorar los servicios que presta el municipio a través de la creación de canales de comunicación	Buen trato Honestidad y transparencia Cumplir con la palabra	Todos los días	Funcionarios Públicos	Confianza en el Servicio público	15.000,00
	Participación Hacer partícipes en la toma de decisiones a la ciudadanía	Presentar Informes a la ciudadanía rendición de cuentas	Realizar reporte de actividades que se realizan en el Municipio	Cada seis meses	Directores departamentales del GAD	Que los usuarios sean parte de las decisiones	1000,00
TOTAL							\$1.113.000,00

b. Estrategias y/o técnicas

Las técnicas utilizadas fueron las encuestas realizadas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco y a los usuarios del cantón, además una entrevista al Director de Talento Humano, una vez aplicadas estas técnicas se pudo determinar que en el Municipio existen algunos inconvenientes referentes al clima laboral, afectando el servicio a los usuarios.

Ante esto se reflexiona y considera los puntos analizados anteriormente y se plantea un plan de Mejora, con el propósito de mejorar el clima laboral considerando la motivación, el buen trato, desarrollo profesional, estabilidad laboral, apoyo al emprendimiento y equipo e infraestructura, como factores importantes dentro de una institución a los que se les debe prestar mucha atención si queremos alcanzar los objetivos institucionales y dar un servicio de calidad a la ciudadanía.

Las estrategias utilizadas en la propuesta son el reconocimiento de logros, proponer y ejecutar evaluaciones de desempeño, promover un ambiente de colaboración, Incrementar la motivación la creatividad, y habilidades sociales de cada funcionario, adecuar espacios cómodos y armónicos para un mejor clima laboral de los servidores públicos.

2.3 Validación de la propuesta

Para la validación del presente proyecto se consideró a profesionales que cuenten con un perfil a fin a la carrera, con experiencia suficiente sobre planes de mejora, y que quieran ser partícipes de este trabajo como como validadores.

La información de los profesionales se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2

Descripción de perfiles de especialistas

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Título académico	Cargo
Byron Fernando Mejía Barreros	10	Ingeniero en Ecoturismo	Analista de Proyectos
Arequipa Defaz Carlos Edmundo	8	Ingeniero en Finanzas	Director de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.

- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del plan de mejora propuesto.

Instrumento para validar

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; esta información que detalla los parámetros considerados a cada validador fue enviada a los correos electrónicos junto con la propuesta para que los profesionales la revisen y validen.

A continuación, se especifican los criterios en mención:

Tabla 3

Criterios de evaluación para especialistas

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertenencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Fuente: Elaboración propia

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad

Escala de evaluación de criterios según Importancia y Representatividad

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo

Tabla 4

Preguntas Instrumentos de validación

CRITERIOS	PREGUNTAS
Impacto	¿Considera que el plan de mejora propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Fuente: Elaboración propia

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

Resultados de la validación

En esta tabla se presentan los resultados obtenidos de la validación por cada uno de los criterios:

Tabla 5

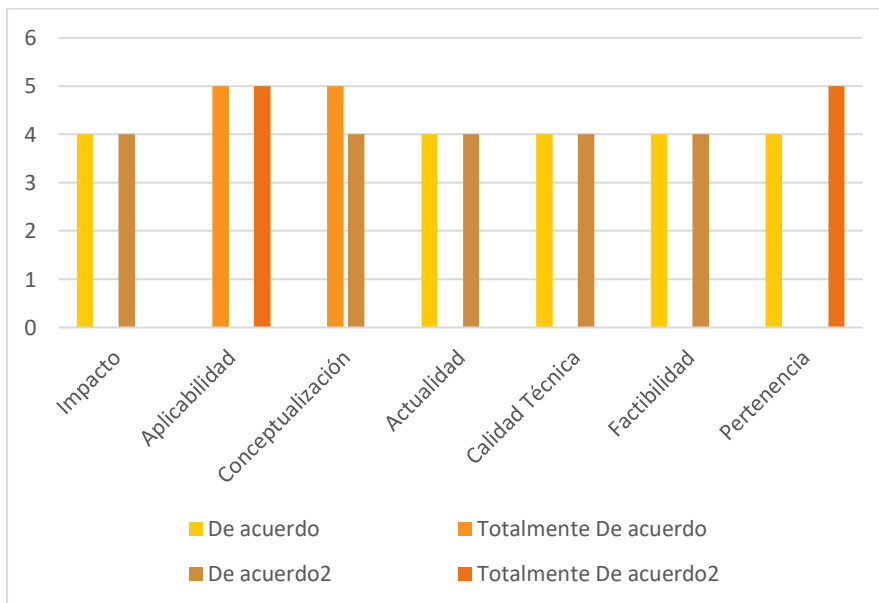
Resultados de la validación

NOMBRES Y CRITERIOS	Especialista 1		Especialista 2	
	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
Impacto	4		4	
Aplicabilidad		5		5
Conceptualización		5	4	
Actualidad	4		4	
Calidad Técnica	4		4	
Factibilidad	4		4	
Pertenencia	4			5

Fuente: Elaboración propia

Figura 11

Resultados de validación



Con los resultados obtenidos de los especialistas se puede concluir que la propuesta del plan de mejoras es apropiada para mejorar el clima laboral, ya que tiene un 100% de aplicabilidad,

factibilidad, actualidad, calidad técnica; y en un menor porcentaje de la conceptualización y pertenencia.

2.4 Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 6

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Plan de Mejoras para fortalecer el clima laboral y atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco	Para el presente trabajo se revisó información acerca del Clima Laboral en las empresas, así como también conceptos básicos del Plan de mejora y la Calidad de Servicio	La metodología utilizada fue un enfoque Cualitativo y Cuantitativo, una investigación descriptiva. Se considero una población de 197 funcionarios calculando una muestra de 130 empleados.	Las técnicas utilizadas fueron las encuestas realizadas a 130 funcionarios municipales, a 320 usuarios, Revisión de fuentes secundarias acerca de la información, tesis, otros.	Luego del análisis de los resultados obtenidos después de realizar las encuestas y entrevistas se detectó algunos problemas que afectaban el clima laboral y su influencia al usuario, por lo tanto, se elaboró una propuesta de un plan de mejora donde se incluye estrategias, actividades que servirán para fortalecer el clima laboral y el servicio al cliente	En este trabajo se utilizó encuestas, entrevistas dirigidas a los funcionarios municipales y una entrevista al Director de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Algunos actores han señalado que el Clima laboran dentro de una organización es importante ya que esto afecta directamente al buen desempeño de sus actividades
- Al aplicar las encuestas realizadas a los funcionarios del GAD Municipal de El Chaco dan como resultados que existen algunas debilidades en diferentes departamentos ocasionado que no exista un buen ambiente de trabajo
- En las encuestas realizados se consideraron algunos factores del clima laboral como la motivación laboral, colaboración y buen trato, desarrollo profesional, equipo e infraestructura, estabilidad laboral, personal de atención al usuario, confiabilidad del servicio.
- Se presenta un plan de mejora con el propósito de mejorar el clima laboral de los funcionarios del GAD Municipal de El Chaco, este plan formula estrategias, actividades, metas, con el único propósito de corregir las falencias existentes actualmente en la institución.
- Con este plan de mejora el rendimiento y la satisfacción a usuario aumentara de un 20% a un 30%.
- Una vez realizada la validación de los expertos dan como resultado que la propuesta del plan de mejora es adecuada para mejorar el clima laboral.

RECOMENDACIONES

- El GAD Municipal de El Chaco debería realizar de forma anual un diagnóstico con el fin de conocer las percepciones que tienen los empleados sobre el clima laboral y realizar correctivos necesarios para mejorarlo.
- Se considere el presente plan de mejora elaborado en base a las falencias encontradas, donde se pone a consideración algunas estrategias y actividades para mejorar el clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de Calidad y acreditación). (2017) Plan de Mejoras. Antofagasta
- Asamblea Constituyente de la República del Ecuador (2008). Constitución del Ecuador. Los gobiernos autónomos descentralizados. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Bordas, M (2016) Gestión estratégica del clima laboral Madrid: Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ&pg=PT22&dq=tipo+s+clima+laboral&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiP4OqSxe_mAhXNs1kKHQO9CBUQ6AEIKTAA#v=onepage&q=tipos%20clima%20laboral&f=false
- Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Pisci
- Chiavenato, Idalberto (2007). comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México. 2009 P. 218
- Delgado, Jorge (2016) Medición de la Gestión de servicio
- Díaz, Laura (2013) Metodología de investigación en educación médica La entrevista, recurso flexible y dinámico Inv Ed Med 2013;2(7):162-167
- González, A.; Cohen, N. (2018). La encuesta como instrumento de registro en una indagación sobre representaciones sociales: reflexiones sobre nuestra práctica de investigación. VI Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales, 7 al 9 de noviembre de 2018, Cuenca, Ecuador. EN: Actas. Ensenada: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Centro Interdisciplinario de Metodología en Ciencias Sociales. Disponible en: https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.12605/ev.12605.pdf
- García, C., & Valle, L. (2020). Diagnóstico de clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador. Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 7(1). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7520686>
- Garvin (1984) 8 dimensiones de calidad total <https://www.cerem.ec/blog/las-8-dimensiones-de-calidad-total-de-garvin>

González, N (2017) Aspectos del clima laboral que inciden en la productividad y crecimiento organizacional en instituciones de salud

Hitpass, B (2013), "BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación" Chile, Bhh Ltda.. [en línea] Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=Dm4-MGAy5vMC&pg=PA137&dq=diferencia+entre+cultura+y+clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ei=O39kUqKgOpLk8gSMq4FA&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=diferencia%20entre%20cultura%20y%20clima%20organizacional&f=false>, Recuperado: 10 de octubre de 2020

Lewin. (1951) El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.

Ministerio de Trabajo (2018) Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138 Norma técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional en el sector público.\

Parra. F. (2020). Los diferentes tipos de cultura organizacional. México: Trillas.

Parra, G (2016) Plan de Mejoras Institucional

Pérez, B. (2007) Clima laboral y la autopercepción de liderazgo en el personal que labora en el instituto de alta calidad de atención a la salud.

Pérez M (2018) Mejora de eficiencia en Coello de botellas de una línea de mecanizado Valencia Universidad Politécnica de Valencia obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/111874/P%c3%a9rez%20-%20MEJORA%20DE%20EFICIENCIA%20EN%20CUELLOS%20DE%20BOTELL>

Pilligua, C y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28, 2019. Disponible en <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/html/index.html>

Proaño, D., Soler, V., & Pérez, E. (2017). Metodología Para Elaborar un Plan de Mejora Continua. 3C Empresa (Edición Especial), 52. Obtenido de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

Reyes. N. (2019). Dimensiones del clima laboral. Argentina: Paular

Rodríguez F (2019) Diagnóstico del clima laboral de la Dirección de Talento Humano de la Empresa Eléctrica Quito

Silva, V (1996). El clima en las organizaciones teoría, método e intervención.

Tamayo Mario (2006) Metodologías de la investigación

https://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/tipos_de_investigacion.pdf

ANEXOS

ANEXOS A



ENCUESTA DEL ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer las percepciones que tienen los trabajadores que laboran en el Municipio referente al clima laboral y organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

Responda la encuesta con honestidad y sinceridad ya que esta servirá mucho para realizar un estudio de investigación que permitirá mejorar nuestro entorno laboral y los servicios que presta a la ciudadanía.

Los datos de este cuestionario serán tratados de forma anónima y confidencial

INSTRUCCIONES

Las preguntas que se presentan a continuación tienen una escala del 1 al 5 Marque con una X según su criterio de aprobación o desaprobación.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo

MOTIVACION LABORAL	1	2	3	4	5
¿Las personas de esta institución están comprometidas con el logro de metas institucionales?					
¿Los trabajadores del GAD municipal del Chaco muestran interés por el trabajo que realizan?					
¿Se y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas del GAD?					

COLABORACIÓN Y BUEN TRATO	1	2	3	4	5
¿Mi jefe usualmente soluciona los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones?					
¿Mi jefe protege y apoya al equipo?					
¿En esta institución se trabaja en equipo?					

DESARROLLO PROFESIONAL	1	2	3	4	5
¿Tengo la posibilidad de tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados requeridos?					

¿En mi puesto de trabajo se valoran mis habilidades y el potencial para aprender?					
¿La institución me brinda las oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos?					

APOYO AL EMPRENDIMIENTO	1	2	3	4	5
¿En el Municipio existen demasiadas críticas?					
¿En ocasiones trabajamos en forma desorganizada y sin planificación?					

EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA	1	2	3	4	5
¿Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y cómodo?					
La infraestructura de la institución es adecuada para las actividades que desarrollo.					
El ambiente físico de mi área laboral me facilita el trabajo y los servicios que presto.					
Las herramientas de trabajo que utilizo están adaptadas para cumplir con mis actividades					

ESTABILIDAD LABORAL	1	2	3	4	5
¿Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución?					
¿Mi estabilidad laboral se ve afectada por una reorganización en la institución?					

ANEXO B



ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL USUARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión sobre la calidad del servicio que recibe de los trabajadores que laboran en Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco

Gracias por su honesta respuesta a la encuesta. Los comentarios que proporcione ayudarán a dar forma a esta investigación y, a su vez, mejorarán los servicios y la calidad de la atención que recibe cuando los solicita.

Los datos serán tratados de forma anónima y segura.

INSTRUCCIONES

En seguida, encontrará una serie de preguntas sobre el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco institución donde usted acude a solicitar un servicio.

Para cada pregunta encontrará 5 alternativas de respuestas de las cuáles deberá escoger una.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo

Por favor marque con una X en los casilleros de la respuesta que para su parecer le parezca con mayor exactitud al momento de acudir a solicitar un servicio

PERSONAL DE ATENCIÓN AL USUARIO	1	2	3	4	5
¿El servicio que recibe del personal del GAD Municipal de El Chaco es de calidad?					
¿Los funcionarios están capacitados para resolver de manera urgente problemas que se presentan?					
¿El personal del Municipio trata con cortesía y amabilidad a los usuarios?					
¿El personal del Municipio transmite confianza al dirigirse directamente con los usuarios?					
¿El número de personal de atención al usuario es el apropiado?					

CONFIABILIDAD DEL SERVICIO	1	2	3	4	5
¿Todos los servidores públicos que trabaja en el Municipio trabajan en equipo para brindar un servicio de calidad?					
¿Los funcionarios brindan una atención al usuario de manera coordinada?					
¿Los empleos están debidamente capacitados y tienen los instrumentos necesarios para brindar un buen servicio?					
¿El personal de recepción atiende oportunamente y con educación a los usuarios?					

PLANTA FÍSICA Y EQUIPAMIENTO	1	2	3	4	5
El Municipio tiene una planta física adecuada para brindar sus servicios					
El Municipio cuenta con tecnología y equipos apropiados para brindar un servicio de calidad					
El Municipio tiene capacidad física suficiente para atender a los usuarios					
El Municipio cuenta con espacios adecuados de espera					

ANEXO C

ENTREVISTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y ATENCIÓN AL USUARIO

Esta entrevista tiene como finalidad obtener su opinión sobre la importancia que tiene el clima laboral y cómo influye al usuario al prestar un servicio.

Le agradecemos de antemano las respuestas que nos aporte, ya que, estas serán de ayuda en el estudio que se está realizando y contribuirá a la mejora de los servicios y la calidad de atención que reciben en la actualidad los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco

1 ¿Cree usted que el clima organizacional influye en la calidad de atención que se brinda al usuario? ¿Por qué?

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

2. ¿Cuáles cree usted que son los principales factores que se deben tener en cuenta para que se desarrolle un buen clima organizacional dentro de una entidad pública?

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

3. ¿Si no existe un buen clima organizacional puede brindarse una atención de calidad al usuario? ¿Por qué?

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

4. ¿Por qué cree usted que es importante que el personal que labora dentro de una organización esté debidamente capacitado en atención al cliente?

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

5. ¿Cree usted que para que se desarrolle un buen clima organizacional tanto empleados como directivos deben trabajar en equipo? ¿Por qué?

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

6. ¿Cree usted que si los empleados son motivados frecuentemente por sus superiores la atención al cliente mejore significativamente? ¿Por qué?

7. ¿Describa en breves palabras el perfil profesional que debe tener una persona que preste atención al usuario?

8. ¿Indique de qué forma una atención de calidad al usuario beneficia a las entidades públicas?

9. ¿Cree usted que es importante que una institución pública posea una buena infraestructura y ambiente confortable? ¿Por qué?

10 ¿Qué estrategias propone para mejorar el clima organizacional en una institución pública y por ende la atención al usuario?

