



UNIVERSIDAD ESTATAL

PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD
DEL SERVICIO QUE SE BRINDE AL USUARIO DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA
ELENA PERÍODO 2013-2014”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: CINDY JANETH GONZÁLEZ RAMÍREZ

TUTOR: ECON. VLADIMIR JOSÉ SORIA FREIRE. MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

UNIVERSIDAD ESTATAL

PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD
DEL SERVICIO QUE SE BRINDE AL USUARIO DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA
ELENA PERÍODO 2013-2014”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: CINDY JANETH GONZÁLEZ RAMÍREZ

TUTOR: ECON. VLADIMIR JOSÉ SORIA FREIRE. MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 30 de Octubre del 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE SE BRINDE AL USUARIO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA PERÍODO 2013-2014; elaborado por la Srta. Cindy Janeth González Ramírez, egresada de la Carrera de Administración Pública, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

**ECON. VLADIMIR JOSÉ SORIA FREIRE, MSc.
TUTOR**

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi familia que siempre me ha apoyado y ha estado conmigo, por su comprensión y ayuda en todo momento, siendo mi fuerza, fuente de inspiración para superarme cada día y así lograr todas y cada una de las metas que me he propuesto a lo largo de esta etapa estudiantil.

A mis padres que con esfuerzo, entrega y sacrificio han logrado sacarme adelante inculcándome siempre principios y valores haciendo de mi una persona de bien.

A mis amigos que han estado ahí siempre dándome ánimos y me han apoyado en los momentos difíciles.

A todos ellos, muchas gracias de todo corazón.

Cindy Janeth González Ramírez

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena en especial a la Facultad De Ciencias Administrativas, Escuela De Administración, Carrera De Licenciatura En Administración Pública.

A todos los docentes y directivos de mi carrera que me han impartido sus conocimientos, por su paciencia, dedicación y profesionalidad.

A mi tutor de tesis por la guía y asesoría que me ha brindado con mucha paciencia. A los diferentes funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena que han hecho posible la realización de esta investigación, por su apertura con la información.

Cindy Janeth González Ramírez

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Econ. David Batallas González, MSc.
**DIRECTOR ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá
PROFESOR DE ÁREA

Econ. Vladimir Soria Freire, MSc.
PROFESOR-TUTOR

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD
DEL SERVICIO QUE SE BRINDE AL USUARIO DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA
ELENA PERÍODO 2013-2014”**

Autor: Cindy González Ramírez

Tutor: Econ. Vladimir Soria Freire, MSc

RESUMEN

Implementar un sistema que logre mejorar el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, y por ende optimizar la calidad de servicio que se brinda, es la principal razón que motivó esta investigación, hay que recordar que lo que más influye en el éxito o fracaso del clima organizacional es que tan cómodo se sienta el trabajador en la institución, ya que es el factor que actualmente se ha denominado como el talento humano, quien es el encargado de manejar el resto de los recursos, así mismo se determinará el clima organizacional y su calidad del servicio que se brinda al usuario. A través de la implementación de la reciente propuesta se logrará alcanzar los objetivos planteados, a lo largo del trabajo de investigación se observará la problemática del clima organizacional y sus principales causas en el gobierno municipal, se buscará obtener de fuente de investigación directa, cómo funciona el clima laboral en la institución, en que se está fallando, si existen enemistades entre el personal, ocultamiento de información o si las personas no se encuentran cómodas y motivadas al momento de desempeñar sus actividades, lo cual afecta al rendimiento laboral, se mencionará las dos variables como son clima organizacional y calidad del servicio, también se mostrarán los resultados de las encuestas, entrevista y observación directa, se plantea la implementación de una guía de perfeccionamiento del clima organizacional como propuesta alternativa, el plan de acción a aplicarse en el GAD municipal y con la finalidad de que el usuario pueda ser el gran beneficiado.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
CAPÍTULO I.....	30
1 MARCO TEÓRICO.....	30
1.1 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
1.1.1 Lugares dónde ha tenido éxito la implementación del clima organizacional.....	31
1.1.2 El clima organizacional y sus efectos en el ambiente.....	32
1.1.3 Un clima organizacional saludable para un ambiente acogedor.....	33
1.1.4 El clima laboral y su influencia en el desempeño laboral.....	35
1.1.5 Aspectos a evaluar en el clima organizacional.....	36
1.1.6 La unión como factor fundamental en la obtención de un mejor clima organizacional.....	38
1.1.7 Peligros de no tener un buen clima organizacional.....	39
1.1.8 Clima laboral como lograrlo.....	40
1.1.9 Barreras a eliminar en el clima laboral.....	40
1.1.10 Dimensiones del clima organizacional.....	41
1.1.11 Antecedentes de la calidad del servicio.....	41
1.1.12 Lugares donde ha tenido éxito los sistemas y modelos de calidad de atención.....	42
1.1.13 Política de calidad.....	43
1.1.14 Reglas fundamentales para obtener una alta calidad de atención.....	43
1.1.15 Eficiencia en el proceso de calidad.....	44
1.1.16 Importancia de la calidad de atención.....	45
1.1.17 Aspectos fundamentales en la calidad del servicio al usuario.....	45

1.1.18 Costes de no brindar un buen servicio a los usuarios.....	46
1.1.19 Requisitos para garantizar una buena calidad en el servicio que se le brinda al usuario.	47
1.1.20 Dimensiones de la calidad del servicio que toda institución debe poseer. ...	47
1.2 CONCEPTUALIZACIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	48
1.2.1 El clima laboral y su compromiso en las organizaciones.....	48
1.2.2 Análisis del clima laboral desde otra perspectiva.	49
1.2.3 Diagnóstico del clima laboral y su relación con el servicio.....	49
1.2.4 Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización.	50
1.2.5 La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional.	50
1.2.6 Clima organizacional basado en incentivos, motivación y conflictos interpersonales.....	51
1.2.7 Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo.....	51
1.2.8 Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores.	51
1.2.9 Estudios de clima organizacional y satisfacción laboral.	52
1.2.10 El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del balance scorcard.	52
1.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO.....	53
1.3.1 Herramientas administrativas y su incidencia en la calidad del servicio. ...	53
1.3.2 El reto de la calidad para el tercer sector social.	53
1.3.3 Valoración de los factores determinantes de la calidad del servicio público local: un análisis de la percepción de los ciudadanos y sus repercusiones sobre la satisfacción y credibilidad.	53
1.3.4 Un análisis transversal de las relaciones de la calidad del servicio y la confirmación de expectativas con la satisfacción de los usuarios.....	55
1.3.5 La calidad de servicio desde un enfoque psicosocial: estructura, diferencias individuales, y análisis multinivel.	55
1.4 MARCO LEGAL.	56
1.4.1 El clima organizacional y su importancia según la constitución del Ecuador.	56
1.4.2 Calidad de atención como un objetivo primordial del plan nacional del buen vivir.....	58
1.4.3 Ley de gestión ambiental y su impacto en la población.....	59
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	61
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	63

2.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	65
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	67
2.6	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	67
2.7	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	71
3.1	RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....	71
3.2	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	73
3.3	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	77
3.4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
3.4.1	Conclusiones.....	93
3.4.2	Recomendaciones.....	94
4	PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UNA GUÍA DE PERFECCIONAMIENTO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	95
4.1	INTRODUCCIÓN.....	95
4.2	OBJETIVOS.....	96
4.2.1	Objetivo general.....	96
4.2.2	Objetivos específicos.....	96
4.3	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	97
4.4	JUSTIFICACIÓN.....	97
4.5	GUÍA PARA UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL.....	98
4.6	INDICADORES DE LA GUÍA DE PERFECCIONAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	99
4.7	CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL.....	99
4.8	FACTORES QUE DEBE CONTENER LA GUÍA DE PERFECCIONAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	100
4.9	FUNCIONES PRINCIPALES DE LA GUÍA DE PERFECCIONAMIENTO.....	101
4.10	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	101
4.11	ESQUEMA DE LA PROPUESTA.....	102
4.12	IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	103
4.13	CUANDO REALIZAR LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	104
4.14	TENTATIVA DE PREGUNTAS A SER USADAS EN UNA ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	105
4.14.1	Preguntas de carácter general.....	105

4.14.2 Preguntas sobre los objetivos planteados	105
4.14.3 Preguntas relacionadas a la comunicación existente	106
4.14.4 Preguntas enlazadas al funcionamiento del equipo de trabajo.	106
4.14.5 Preguntas sobre las relaciones laborales.	106
4.15 COMO INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL.	106
4.16 TÉCNICAS NECESARIAS PARA LOGRAR UNA BUENA MOTIVACIÓN LABORAL.	107
4.17 SISTEMA DE MOTIVACIÓN LABORAL.....	107
4.18 ÁREAS NECESARIAS EN LAS QUE DEBEN SER CAPACITADOS PARA OBTENER UN MEJOR CLIMA ORGANIZACIONAL.	109
4.19 ACTIVIDADES A LLEVAR A CABO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GAD MUNICIPAL DE SANTA ELENA.	109
4.20 PLAN DE ACCIÓN A APLICARSE EN EL GAD MUNICIPAL DE SANTA ELENA.	110
PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118
LIBROS.....	118
PAGINAS WEB.....	120
PALABRAS CLAVES	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1 Motivación del personal.....	77
Gráfico # 2 Solidaridad laboral.....	78
Gráfico # 3 Políticas implementadas.....	79
Gráfico # 4 Entorno laboral y personal.....	80
Gráfico # 5 Interés del personal.....	81
Gráfico # 6 Planificación del trabajo.....	82
Gráfico # 7 Relaciones interpersonales.....	83
Gráfico # 8 Instalaciones adecuadas.....	84
Gráfico # 9 Capacitaciones constantes.....	85
Gráfico # 10 Análisis de fallas y quejas.....	86
Gráfico # 11 Diseño de indicadores.....	87
Gráfico # 12 Equipos técnicos efectivos.....	88
Gráfico # 13 Estrategias de calidad.....	89
Gráfico # 14 Problemas personales.....	90
Gráfico # 15 Resolución de inconvenientes.....	91
Gráfico # 16 Confianza transmitida.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1 Operacionalización de las variables.....	27
Tabla # 2 Población y muestra.....	68
Tabla # 3 Funcionarios entrevistados.....	75
Tabla # 4 Motivación del personal.....	77
Tabla # 5 Solidaridad laboral.....	78
Tabla # 6 Políticas implementadas.....	79
Tabla # 7 Entorno laboral y personal.....	80
Tabla # 8 Interés del personal.....	81
Tabla # 9 Planificación del trabajo.....	82
Tabla # 10 Relaciones interpersonales.....	83
Tabla # 11 Instalaciones adecuadas.....	84
Tabla # 12 Capacitaciones constantes.....	85
Tabla # 13 Análisis de fallas y quejas.....	86
Tabla # 14 Diseño de indicadores.....	87
Tabla # 15 Equipos técnicos efectivos.....	88
Tabla # 16 Estrategias de calidad.....	89
Tabla # 17 Problemas personales.....	90
Tabla # 18 Resolución de inconvenientes.....	91
Tabla # 19 Confianza transmitida.....	92

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Encuestas.....	124
ANEXO N° 2 Cuestionario.....	125
ANEXO N° 3 Matriz de Consistencia, Problema, Tema, Objetivo, Hipótesis.....	127
ANEXO N° 4 Matriz de cuestionamientos para las variables.....	128
ANEXO N° 5 Matriz de consistencia sub problemas- objetivos específicos.....	129

INTRODUCCIÓN

La falta de un buen clima organizacional al interior de las instituciones gubernamentales, es un tema que ha generado gran expectativa, ya que si bien es cierto que con la llegada del economista Rafael Correa Delgado a la presidencia de la república, por primera vez en el año 2006, ha mejorado considerablemente el presupuesto de las instituciones gubernamentales, incluido los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Prueba de esto es que en el municipio de Santa Elena, lugar de la investigación el presupuesto en el presente año 2013, llega aproximadamente a los treinta y siete millones de dólares, pero de los cuales muy poco se invierte casa adentro, ya que las instalaciones del cabildo Santa Elenense, siguen en igual condiciones que cuando fueron construidas.

Otro problema encontrado es la falta de inversión en lo que se refiere a equipos con tecnología de punta, para una parte del personal administrativo y operativo del GAD municipal, lo que dificulta la realización de trabajos y produce que en más de una ocasión estos no puedan ser presentados a tiempo, retrasando el itinerario y los objetivos planteados en el cabildo Santa Elenense.

La envidia laboral y el favoritismo político, también son consideradas causas principales del pésimo clima laboral existente en el GAD municipal de Santa Elena, situación que se la comprobó al momento de realizar las encuestas y entrevistas, en lo que refiere a la envidia laboral, se da por la poca colaboración y pésimas relaciones laborales entre los miembros de los diferentes departamentos municipales y por querer sobresalir y resaltar individualmente y no trabajar en equipo, en lo que respecta al favoritismo político se da cuando un burgomaestre llega a la alcaldía y por lo general lleva en la mayor parte a su equipo de trabajo de confianza y a los que no son parte del equipo, no les brinda el mismo trato, es

por ello que sus colaboradores seleccionan sus compañeros de trabajo, lo cual provoca que no exista una familiaridad o confianza entre ellos y por lo tanto no trabajan en equipo como deben tratar de instituirse para la mejora en la calidad de servicio que brinden a sus usuarios.

Estas y demás causas ocasionan un clima laboral tenso, donde los empleados solo rinden lo mínimo posible, están en el trabajo por cumplir y nunca le dan un valor agregado a su trabajo, ya que no se sienten cómodos en el mismo, lo que ocasiona en gran magnitud a que el servicio que brinde la institución no sea el más conveniente y óptimo para poder resaltar a la institución como uno de los mejores Gobiernos Autónomos Descentralizado de la provincia, tomando en cuenta que el nombre de la capital de la provincia tiene el mismo nombre del cantón, con la finalidad de que sus usuarios se sientan con un servicio de calidad, por lo tanto si no existe este servicio, ocasiona que el nombre de la empresa no predomine o no demuestre una mejora en lo que es su servicio de atención.

Implementar un sistema de mejoramiento del clima organizacional, que permita fortalecer la calidad del servicio que se brinda al usuario, es el principal objetivo de la presente investigación, pues podemos decir que con esta propuesta se encaminará a que los funcionarios asuman un rol importante, como el trato al usuario, su calidad de servicio que brinda para resolución de los inconveniente o problemas que se le presente a la población moradora del cantón Santa Elena cuando acuden a la institución para recibir un servicio en general.

Entre los objetivos específicos que se pretende alcanzar se determinan los siguientes: identificar a través de una encuesta las fallas y falencias que tiene el talento humano que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Elena, también se pretende mejorar el clima laboral existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Elena a través de un sistema compuesto de programas que mejoren el clima laboral entre los miembros de dicha institución del estado.

Además de esto se va a realizar una serie de charlas y programas que mejoren el clima laboral y motiven a los funcionarios públicos a brindar un mejor servicio a la comunidad y solicitar al ministerio respectivo la creación de una partida presupuestaria para mejorar la infraestructura interna y dotar de equipos informáticos con tecnología de punta, previo a un estudio sobre la realidad que vive el cabildo peninsular.

En el primer capítulo se va a analizar lo que son las dos variables tanto dependiente como independiente, los antecedentes de cada una de estas y donde han tenido éxito sin olvidar poner análisis de sus significado según diferentes autores contemporáneos, además se encontrará lo referente a las leyes que amparan la realización de esta propuesta para mejorar el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena

En el segundo capítulo de la investigación, se van a encontrar, lo que es el diseño de la investigación y la metodología que se va a usar en la misma, la cantidad de personas a las que se va a encuestar y la fórmula que se utilizó para su determinación.

En el tercer capítulo encontraremos, lo referente, a lo que es la visita de campo, las dieciséis preguntas, donde se toman en cuenta las variables realizadas a ciento setenta y dos funcionarios municipales de los distintos departamentos, con su análisis respectivos, además encontraremos lo referente a las treinta y cuatro entrevistas hechas a funcionarios además de las conclusiones y recomendaciones.

En el cuarto capítulo encontraremos lo referente a la propuesta alternativa, que en este caso sería la implementación de una guía de perfeccionamiento del clima organizacional, para mejorar la calidad de atención que se les brinda a los usuarios en el cantón Santa Elena.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE SE BRINDE AL USUARIO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA PERÍODO 2013-2014”.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima laboral es uno de los puntos más determinantes y considerados claves al momento de querer lograr que una organización rinda al máximo, y hacer que sus subordinados tengan un desarrollado sentido de pertenencia y empoderamiento hacia con la empresa donde prestan sus servicios.

En los actuales momentos el clima laboral u organizacional es uno de los factores claves e indispensables para el buen funcionamiento de cualquier tipo de organización sea esta pública o privada, ya que éste depende el rendimiento de la misma, su progreso, posicionamiento en el mercado, pero principalmente la calidad de servicio con la que atienden al cliente o usuario, debido que para poder presentar una buena cara externa, el interior de la empresa debe funcionar de manera correcta.

Como sabemos trabajar en equipo no siempre es fácil, ya que influyen muchos factores como son: carácter, sentimientos, problemas familiares y personales además de estados de ánimo distinto, recordemos que la oficina, es uno de los lugares donde pasamos más tiempo y nuestros compañeros de trabajo y jefe se transforman en nuestra segunda familia con la que tenemos que convivir.

Los principales factores que influyen en el ambiente laboral u organizacional son:

- Ambiente físico
- Estructura
- Ambiente social
- Personal

Que en conjunto influyen para el comportamiento de las personas dentro de la organización, muchos jefes no toman en cuenta esto y tienen la errada idea de que el servidor público o empleado debe adaptarse al ambiente de la oficina, a trabajar siempre bajo presión, a no interactuar con los compañeros de trabajo, creen simplemente que deben llegar a sentarse tras un computador hacer su trabajo y nada más, sin importarles el ambiente que lo rodea, siendo esta una de las partes más importantes que los insumos y el horario mismo.

Uno de los principales inconvenientes que tienen las instituciones con respecto a su clima laboral u organizacional, es la falta de buenos canales de comunicación, lo que ocasiona que los subordinados no se sientan partes del proyecto.

Trabajar en un ambiente agradable se ha convertido en un factor tan importante y fundamental que cuando este falla, no hay beneficios laborales ni compensación económica que logren que los subordinados se sientan bien en la organización y comiencen a pensar seriamente en cambiarse a otra por más que la compensación económica sea menos atractiva, ocasionando lo que en el medio se conoce como fuga de talentos o de cerebros.

Los principales inconvenientes que generan un pésimo clima laboral u organizacional son los siguientes:

- Alta rotación del personal
- Baja productividad
- Dificultades en la comunicación
- Demasiadas exigencias laborales

- Conflictos

Estas y demás causas ocasionan un clima laboral tenso, donde los empleados solo rinden lo mínimo posible, están en el trabajo por cumplir y nunca le dan un valor agregado a su trabajo ya que no se sienten cómodos en el mismo, lo que ocasiona en gran magnitud el servicio que brinde la institución a sus usuarios y por ende hacer que el nombre de la empresa no predomine o no demuestre una mejora en lo que es la atención.

Entre los principales indicadores que muestran que el clima organizacional de la empresa está fallando son: las tasas de ausentismo y la rotación, pero las mismas deben ser utilizadas como un primer indicador o acercamiento, no como algo rígido, es decir no necesariamente si estos indicadores nos dan resultados negativos, la organización está mal, ya que pueden haberse dado por fuerza mayor.

También afecta las inconsistencias o incoherencias entre lo que dicen y lo que hacen los líderes de la organización, ya que ocasionan que los empleados no se sientan seguros ante el doble discurso que promueven entre lo que dicen y lo que en realidad hacen, muchas veces habiendo diferencias muy grandes, prometiéndole ilusiones a los empleados que muchas veces no cumplen o tardan en cumplir y el funcionario se siente engañado y ya no cree en lo que posteriormente le prometa el jefe.

Entre las cosas que se deben eliminar o minimizar para lograr un buen ambiente de trabajo están: evitar las actitudes arrogantes de los jefes y los ataques verbales constantes de estos hacia sus subordinados, así como la falta de incentivos y reconocimientos por el trabajo bien hecho, que no necesariamente debe ser económico ya que puede ser una simple palmada, unas palabras de aliento o un

apretón de manos, lo importante es que los subordinados se sientan contentos y que su trabajo es bien visto por los jefes de la institución.

Hay que tomar en cuenta que otro factor muy importante que afecta el clima laboral en las organizaciones es la inequidad que existe entre las personas que realizan una misma labor, en especial a lo que se refiere a sueldo y beneficios laborales, esto puede generar un malestar al pensar que puede existir favoritismo de un personal u otro.

Existen ocasiones en que solo la idea de imaginarnos que tenemos que acudir a trabajar en un mal o pésimo ambiente nos quitan todas las ganas de laborar, las envidias, malas miradas, falta de colaboración que los propios compañeros se emiten, lo cual provoca que cambie totalmente el ánimo y disposición que una persona tiene al levantarse para acudir al trabajo, y la oficina se convierte en un lugar tenso donde lo que más desea es que llegue la hora de ir a descansar a su hogar, lo que a diferencia tiene, que en ese tiempo podría aprovechar y aportar para sacar adelante a la empresa o institución para la que se labora.

Es imprescindible que las organizaciones creen y mantengan un excelente clima laboral, para poder retener y mantener al mejor talento humano posible, que facilitará el crecimiento de la organización y por ende que la ciudadanía se encuentre satisfecha con el servicio que ésta brinda.

Hay que recordar que existen varios tipos de clima laboral entre los que tenemos:

- Autoritario
- Autoritario paternalista
- Consultivo
- Participativo
- Clima psicológico
- Clima agregado

- Clima colectivo
- Clima laboral

Pero centrándonos en nuestro objeto de estudio que es el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Santa Elena en las visitas previas que se han realizado, se pudo determinar que el clima laboral que en la institución predomina, no es el más adecuado para que los servidores públicos que ahí laboran puedan trabajar de una manera óptima y ayuden al mejor funcionamiento del cabildo peninsular.

Entre los principales problemas que se encontró en el GAD municipal de Santa Elena tenemos los siguientes:

- Fallas en los canales de comunicación: esto se da por la poca colaboración interdepartamental que existe en el GAD municipal de Santa Elena.
- Favoritismo político: se da cuando entra el alcalde de turno que por lo general va con su séquito de colaboradores y comienza a surgir entre los demás trabajadores que esos son los consentidos por el burgomaestre y que tienen preferencias para ciertas cosas, aunque en realidad no sea así.
- Envidia laboral: se da por que los jefes y los subordinados de los diferentes departamentos, se quieren llevar todos los honores cuando hacen alguna labor o tarea, por lo que son bien recelosos con la información que recaban y no les gusta facilitarla a otros departamentos municipales.
- Mala infraestructura: esto se da por que el GAD municipal de Santa Elena, no cuenta con una infraestructura idónea, ergonómica donde las personas que ahí laboran puedan sentirse cómodas y rendir al máximo, debido a las incomodidades existentes en la actualidad.

- Falta de tecnología de punta: esto se da debido a la poca inversión que se hace para adquirir equipos de computación y materiales de oficina que faciliten el desarrollo de la institución.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la falta de un sistema que mejore el ambiente laboral en la calidad del servicio que ofrece el GAD municipal del cantón Santa Elena?

SUBPROBLEMA

¿Cómo inciden las fallas en los sistemas de comunicación para mejorar la calidad del servicio en el GAD municipal de Santa Elena?

¿De qué manera afecta el favoritismo político en la calidad del servicio que se brinda en el GAD municipal de Santa Elena?

¿Cómo influye la envidia laboral en la calidad del servicio que se brinda en el GAD municipal de Santa Elena?

¿De qué manera incide la mala infraestructura en la calidad del servicio que se brinda en el GAD municipal de Santa Elena?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de un análisis de la realidad que está viviendo el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Santa Elena se pudo determinar, que uno de los mayores problemas es el pésimo clima laboral que ahí predomina, ocasionando malestar no solo entre los funcionarios públicos que ahí laboran sino entre los mismos usuarios que en más de una ocasión han sufrido el maltrato en la institución o si no le hayan hecho demorar más de lo necesario en algún trámite que pretenden realizar.

El clima laboral u organizacional es la nomenclatura que le dan diversos autores al ambiente generado en el trabajo que se da por las emociones, problemas y diferentes mentalidades que se crean en la organización.

Pero no se refiere solo a la parte mental sino también a la parte física ya que ambas inciden al momento de crear un adecuado ambiente laboral, en el que hay que tener muy en cuenta la resistencia al cambio que son las fuerzas internas que en más de una ocasión impiden el progreso de las instituciones y en el caso de las de carácter público.

Fue el sociólogo polaco Kurt Lewin, quien desarrolló un análisis del campo de fuerza como modelo con el cual describió cualquier nivel presente de rendimiento, La Teoría del campo de Lewin afirma que es imposible conocer el conocimiento humano fuera de su entorno, de su ambiente. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables independientes, las cuales formarían el campo dinámico. Pero desde que este sociólogo polaco realizara este estudio acerca de las fuerzas internas que afectan el clima laboral se han venido proponiendo una serie de definiciones, realizando estudios de naturaleza empírica y sosteniendo discusiones académicas con relación a esta problemática.

A continuación se pondrá de manera cronológica quienes han sido los mayores aportantes en lo que respecta a definir que es el clima laboral u organizacional.

Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.

Todos estos autores contribuyeron de manera significativa con sus conocimientos e investigaciones a definir a través del tiempo lo que es el clima laboral y como afecta en la organización y al rendimiento de las personas que en ella laboran.

Hay que destacar que el clima laboral que perciben los trabajadores de determinada oficina no necesariamente será el mismo que perciban los que se sitúen en otra oficina por más que esta se encuentre en el mismo lugar, pertenezca a la misma institución etc., ya que existen diversos factores que influyen en el clima laboral.

Para que exista un buen clima laboral es necesario la intervención de las altas esferas de las organizaciones es decir las gerencias de las mismas pero para esto tendrá que definir un excelente sistema de gestión, donde influirán de manera decisiva las políticas que se implementen en la institución especialmente la política de recursos humanos.

Para poder tener una institución con un adecuado ambiente laboral se deben aplicar las siguientes técnicas:

- Comunicación interna
- Sistema de evaluación y reconocimiento
- Actividades lúdicas
- Condiciones físicas
- Beneficios laborales adicionales
- Procesos de reclutamiento capacitación continua

El clima laboral u organizacional ha sido probado como uno de los factores que más influyen al momento de lograr que una institución funcione de la mejor manera aplicando el lema trabajador satisfecho, trabajador que rinde más. El clima laboral es prioridad en países de los denominados países desarrollados como Estados Unidos, Japón, Rusia, Alemania Inglaterra y en Sudamérica Chile y Brasil, quienes demostraron con resultados que mantener contento al talento humano que labora en sus diferentes empresas y organizaciones es la mejor inversión que se puede realizar.

Se escogió el método del clima laboral u organizacional por que la propuesta permitirá detallar con un soporte físico, que servirá como referencia para por medio de las respectivas encuestas a realizarse a los funcionarios y empleados públicos que brindan sus servicios a los ciudadanos que a diario acuden a realizar algún tipo de trámite ya sean estos, legalización de tierras, predios urbanos, catastros etc., en el cabildo Santa Elenense, de esta manera, más las entrevistas individuales a los funcionarios que laboran en dicha institución, lograr hacer una evaluación integral de cómo es la calidad del servicio que brindan al usuario tomando como referencia el clima laboral en que ellos se desenvuelven, para por medio de este buscar el progreso no solo de la atención al público, sino las condiciones en que trabajan los servidores públicos del GAD municipal de Santa Elena.

Se busca obtener información sobre aquellas características que dificultan la calidad del servicio que se brinda en el gobierno autónomo descentralizado

municipal del cantón Santa Elena, esto permitirá saber cuáles son los puntos que más se deben reforzar para por medio de un FODA y DAFO mejorar la calidad del servicio una vez determinado los problemas principales de dicha institución. De esta manera el tema de investigación propuesta busca mejorar la calidad del servicio que se brinda en el cabildo peninsular a través de un análisis minucioso del clima laboral en que se desenvuelven sus funcionarios y por ende mejorar el trato con el que atienden a los usuarios que es la razón de existir de toda institución pública.

El objetivo de la presente investigación es verificar el real estado en que laboran los funcionarios del cabildo peninsular y solucionar el principal problema que se observa y que es motivo de queja por parte de los usuarios que acuden a la institución, como es la calidad del servicio brindada.

Optimizar la calidad de atención que reciben los más de 140 usuarios que a diario acuden al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, y que esperan recibir una atención óptima y de calidad todo esto se lo hará determinando cual es el clima laboral en el que trabajan los funcionarios públicos de este ente gubernamental, ya que son los que brindan el servicio al público, y si a ellos algo les molesta o incomoda en su lugar de trabajo, es lógico pensar que el servicio que brinden no va a ser el más adecuado.

Mediante esta propuesta se podrá determinar cuál es el ambiente en que se desenvuelven los servidores públicos del municipio de Santa Elena y determinar cuál es la razón por la que no atienden al usuario como es debido. De acuerdo a la identificación del problema que se presenta en el GAD se permitirá aplicar un sistema integrado de programas para todo el personal de la institución que tengan contacto con el usuario, debido a que el personal que tiene una atención directa con el usuario es quien debe poseer los principios y valores para su debido servicio prestado, a la vez debe ser cordial, tratar con respeto y con la finalidad de resolver el inconveniente que se le presenta al usuario.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General.

- Determinar la calidad del servicio que se brinda en el GAD municipal de Santa Elena, a través de la implementación de un sistema que mejore el clima laboral en dicha institución gubernamental.

Objetivos Específicos.

- Identificar a través de una encuesta las fallas y falencias que tiene el talento humano que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Elena.
- Mejorar el clima laboral existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Elena a través de un sistema compuesto de programas que mejoren el clima laboral entre los miembros de dicha institución del estado.
- Efectuar una serie de charlas y programas establecidos que mejoren el clima laboral, y por lo tanto motiven a los funcionarios públicos a brindar un mejor servicio a la comunidad.
- Solicitar al ministerio respectivo la creación de una partida presupuestaria para mejorar la infraestructura interna y dotar de equipos informáticos con tecnología de punta, previo a un estudio sobre la realidad que vive el cabildo peninsular.

MARCO TEÓRICO

El siguiente trabajo de investigación trata sobre la aplicación de un modelo para medir el clima organizacional que determinará que tan cómodas se encuentran en su lugar de trabajo las personas que laboran en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Santa Elena y cuáles son los puntos más débiles que hay que reforzar en lo que refiere a satisfacción y comodidad de los mismos, ya que por medio de la satisfacción de estos, se verá reflejada en la manera en que atiendan a los más de 140 personas que acuden a diario a realizar cualquier tipo de trámite en el cabildo peninsular. También se determinarán temas en lo que respecta al clima laboral, a la calidad del servicio en la administración pública y al trato que se le brinda al usuario en dicha institución.

Calidad del servicio: Son todos los servicios prestados por los profesionales u instituciones que brindan a los usuarios, de manera óptima con responsabilidad y ética basándose en ciertos principios como son: la atención a tiempo y oportuna, la calidez y cordialidad con la que se atienden al usuario y el profesionalismo y el trato que se le brinda para que salga satisfecho con el trato que se le acaba de brindar, ya que de esto dependerá si vuelve en caso de ser una institución privada y que conceptualización e impresión se lleve en caso de ser una institución gubernamental.

Planificación de la calidad: En primer lugar se determinan las 3 partes de la pirámide con las necesidades que vendrían hacer todo aquello de lo que se queja el cliente o usuario y lo que le falta a la institución para poder brindar un servicio óptimo y de calidad, la planificación que consiste en los pasos que se tienen que seguir para poder solucionar los problemas que se presentan, y la realización de los servicios que consistiría en la finalización del proceso.

1. Necesidades, no planificadas ni realizadas. INSATISFACCIÓN. (Conocidas o no por la organización).

2. Necesidades conocidas por la organización y a las que se planifica el servicio correspondiente no se realiza.
3. Planificación realizada a espaldas de las necesidades pero no realización de los servicios correspondientes.
4. Planificación a espaldas de las necesidades y realización de los servicios correspondientes. No Efectividad Y Eficiencia.
5. Realización de servicios sin planificar frente a unas necesidades no reales. INEFICIENCIA pues no hay efectividad.
6. Realización de servicios que corresponden a necesidades de los clientes pero sin planificación.
7. Realización de servicios de forma planificada que responden a necesidades de los clientes. SITUACIÓN IDEAL.

Características de la calidad del servicio

Las características con la que debe cumplir la atención que se le brinda al usuario para que se pueda decir que fue de calidad son las siguientes:

- Cumplir los objetivos
- Servir para lo que se diseñó o se emplea
- Solucionar las necesidades
- Brindar resultados óptimos

Componentes de la calidad del servicio

- Efectividad
- Eficacia
- Eficiencia
- Satisfacción para el usuario
- Continuidad
- Accesibilidad

Tipos de calidad existentes.

- Calidad óptima
- Calidad lógica
- Calidad individualizada

Factores que inciden en la calidad del servicio

- Factores personales como son las necesidades que tiene el usuario al momento de acudir a alguna institución, motivaciones es lo que le impulsa a la persona a realizar alguna actividad, actitudes que vendrían a consistir en la manera de actuar de las personas.
- Factores situacionales que vendría a consistir en lo que el usuario se da cuenta de la institución o son las experiencias previas que ha tenido en visitas anteriores a la institución.
- Factores externos

CLIMA LABORAL

Son los diversos factores en los que se desenvuelven los miembros de una organización, y en la que intervienen diversos puntos como son: factores físicos, emocionales, motivacionales actitudes y problemas personales y laborales que en conjunto forman lo que es el clima laboral de la organización y que puede afectar positiva o negativamente a los miembros de la misma.

TIPOS DE CLIMA LABORAL

- **Autoritario**

Es el tipo de clima donde el empleado o subordinado casi no tiene peso en las decisiones que se toman alrededor de la empresa o institución, todas las decisiones importantes se la toman por parte de la directiva.

Este tipo de clima provoca un ambiente tenso entre los empleados y el jefe además de crear temor entre los funcionarios, aquí el único tipo de comunicación

que se da entre empleados y jefes se da en forma de instrucciones para realizar los distintos tipos de trabajo.

- **Autoritario paternalista**

En este tipo de clima existe un mínimo de confianza entre la alta gerencia y los subordinados, pero lo malo es que se establece con base en el temor, al igual que en el método autoritario la comunicación solo se da en base a instrucciones que los del nivel directivo dan a los subordinados.

La mayoría de las decisiones se las toman en los niveles altos de la organización y las menos importantes las toman los empleados de la misma, el método usado para que estos últimos realicen su trabajo de la mejor manera es el de recompensa y castigo por logros alcanzados.

- **Consultivo**

Los directivos tienen un nivel alto de confianza hacia sus subordinados, las decisiones se toman en la cima pero los empleados pueden intervenir también por medio de un representante.

Los castigos y las recompensas son usadas de manera muy espontánea, se complacen las necesidades de prestigio y estima, se puede percibir un ambiente dinámico y la administración se basa en los objetivos a alcanzar.

- **Participativo**

Se consigue participación en conjunto existe gran confianza en los subordinados por parte de la alta directiva, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

- **Clima Psicológico**

Es la percepción individual del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

- **Clima Agregado**

Se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

- **Clima Colectivos**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

Componentes para lograr un excelente clima laboral

- **Comunicación:** Elemento imprescindible que no debe faltar jamás si se quiere lograr un ambiente laboral tranquilo donde exista una gran confianza y el subordinado se sienta seguro, la comunicación es importante, ya que tanto la alta gerencia, los mandos medios y los

empleados se comunican todo entre si y saben la realidad de la empresa o institución y todos ponen de su parte y dan su mayor esfuerzo para llevarla adelante.

- **Liderazgo** : Es la manera que tiene un individuo de manejar a un grupo que está a su cargo demostrando compañerismo solidaridad y poniendo sobre todo el buen ejemplo, es la manera más idónea de crear un ambiente de confianza en la institución y propiciar el desarrollo del sentido de pertenencia entre los miembros de la organización.
- **Identidad:** es el sentido de pertenencia que desarrollan los individuos cuando se sienten identificados con alguna institución en la que laboran cuando se los trata bien, este sentido es muy poco valorado en la actualidad lo que provoca que profesionales preparados, que pueden sacar adelante a la institución terminen abandonándola por falta de apoyo.
- **Motivación** : son los factores que inciden en el desempeño de las personas, lo que hace que las personas se esfuercen mucho más para poder alcanzar los objetivos propuestos tanto individualmente como los de la organización.

Aspectos a medir en el clima laboral

- **Independencia:** determina el grado de libertad de los individuos en la ejecución de sus labores. Por ejemplo: una tarea administrativa que es simple, tiene en sí misma pocas variaciones es una tarea limitada, pero el administrativo que la realiza, podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa; esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

- **Condiciones físicas:** Contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad
- **Liderazgo:** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. 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 y que permite y fomenta el éxito.
- **Relaciones:** Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes, ya que si entre los miembros de la organización no existe paz, armonía y colaboración difícilmente se cumplirán los objetivos de la institución.
- **Implicación.** : Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa, es que tan comprometidos se sienten con la misma, que tan dispuestos están a brindar su mayor esfuerzo para llevarla adelante, o solo hacen lo mínimo posible, por cumplir con sus obligaciones laborales.
- **Organización:** La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo, si existe un manual de funciones o un organigrama funcional que permita a los empleados desempeñar sus funciones de manera más factible.
- **Reconocimiento:** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un

trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

- **Remuneraciones:** Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe, los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

PROPUESTA.

El subsiguiente trabajo de investigación es con el fin de implementar un sistema de mejoramiento del clima laboral para medir la calidad de servicio que se brinda en el Gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Santa Elena, basándonos en un estudio que nos permita determinar cuáles son las necesidades básicas más primordiales que necesita el servidor público que labora en el cabildo peninsular para cumplir a cabalidad su trabajo y por ende brindar un servicio óptimo y de calidad. Para esto se procederá a aplicar un sistema que mejore la calidad atención que se brinde en dicha institución gubernamental, pero primero se hará unas visitas de campo donde podremos palpar más de cerca cual es la realidad de dicha institución.

Luego de haber realizado la observación directa y las visitas de campo en el cabildo Santa Elenense se procederá a encuestar a las 172 personas que resultan de acuerdo al cálculo de la muestra que se realizó teniendo en cuenta las 312 personas que son funcionarios del GAD municipal del cantón Santa Elena.

La encuesta que se va a realizar se la hará teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Siempre
- Frecuentemente
- En algunas ocasiones
- Nunca

Una vez realizado todo esto se procede a tabular y a procesar la información obtenida y analizar los resultados obtenidos en el que determinaremos que tan satisfecha se encuentra la población con el servicio que se brinda en el cabildo Santa Elenense y de qué tanto servirá la aplicación de un sistema que mejore el clima laboral en la institución.

HIPÓTESIS

HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

¿La falta de un sistema que mejore el ambiente laboral incidirá en la calidad del servicio que ofrece el GAD municipal del cantón Santa Elena?

HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

La falla en los canales de comunicación determinará la calidad del servicio que se brinda en el GAD municipal de Santa Elena.

HIPÓTESIS DE TERCER GRADO

De qué manera el Favoritismo político influirá en la calidad del servicio que se brinda en el gobierno autónomo descentralizado municipal de Santa Elena.

VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

- Clima Organizacional

VARIABLE DEPENDIENTE

- Calidad del servicio

DEFINICIONES

CLIMA ORGANIZACIONAL

Forehand & Gilmer V. (2009), ofrecen: una definición de clima como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Rubio E. (1999), define: El clima laboral como 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. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Gellerman A. (2002), menciona: que llegó a la conclusión de que clima era el "carácter" de una compañía e hizo una lista de pasos para analizarlo:

- Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
- Es indispensable entregar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos.

James (1984), mencionan: que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

Bertalanffy (1894), observa: a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente. En pocas palabras, el tema de clima organizacional surge cuando se siente dar cuenta

de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

Hall (1996), menciona: El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Palma S. (2004), define :El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Como podemos observar, muchos de los autores usan adjetivos como percepción, opinión, características, propiedades, impresiones, y entre otros. También podríamos añadir que el clima laboral es la "personalidad" de esta, porque se conforma a partir de una configuración de características de la misma, así mismo este concepto describe el ambiente o entorno laboral que existe dentro de una institución, en qué condiciones se percibe sus procesos de atención, servicios y demás actividades que se realice en una empresa, identificado estos factores y si se encuentran falencias, se busca encontrar soluciones para el mal funcionamiento de la misma con el fin de mejorar su servicio que brinda a sus usuario o clientes.

CALIDAD DEL SERVICIO

Sánchez (2008), refiere: La calidad como excelencia. Se define como “lo mejor en sentido absoluto”. La calidad se entiende como la búsqueda de la excelencia. A pesar de ser tan subjetiva, esta definición facilita el compromiso de los empleados así como la satisfacción del cliente que puede pagar por este tipo de producto o servicio.

Gutiérrez, Vásquez, & Cuesta (2008), menciona: La importancia de la determinación de estos factores se basa en que la calidad es el mecanismo más adecuado para contribuir a la mejora de los recursos humanos, la productividad, la adaptación de las necesidades sociales, y es reflejo de una participación ciudadana, en una época de modernización y orientación al ciudadano en que viven los entes públicos.

Pérez & Izurieta (2013), definen: La calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario representa uno de los pilares más importantes sobre el que se asienta la institución, por lo que para la empresa el beneficio que se obtendrá de esta investigación será de grandes proporciones; además de que se beneficiara enormemente a los usuarios de la EP-EMAPA-A.

Zeithmal I. (2001), menciona: La calidad del servicio es subjetiva y está directamente relacionada a lo que el cliente percibe, es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad de los servicios prestados, el éxito del resultado dependerá de la capacidad de la empresa prestadora de servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve el proceso.

Rodríguez M. (1989), define: El Juicio global del consumidor relativo a la superioridad del servicio. Que resulta de la comparación realizada por los clientes entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones prestadoras del servicio.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TABLA # 1 Operacionalización de las Variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS
¿La falta de un sistema que mejore el ambiente organizacional incidirá en la calidad del servicio que ofrece el GAD municipal del cantón Santa Elena?	CLIMA ORGANIZACIONAL	ES EL CONJUNTO DE FACTORES QUE DETERMINAN QUE TAN CÓMODO SE SIENTE UN EMPLEADO EN UN LUGAR DE TRABAJO	Técnicas Necesarias Para Desarrollar Un Buen Clima Organizacional	Comunicación Interna Sistema de Evaluación y Reconocimiento Actividades	Sé lo que se espera de mí en el trabajo Tiene el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo	¿Considera usted que el personal de la institución se encuentra motivado en el trabajo? ¿Existe solidaridad laboral entre los miembros de la institución? ¿Está usted de acuerdo con las políticas implantadas al interior de la institución? ¿Estimulan en el trabajo su desarrollo personal y laboral? ¿Considera usted que la institución toma en cuenta su opinión ante cualquier circunstancia? ¿Planifican las reuniones con anticipación para no interferir con el trabajo diario de la oficina? ¿Cree usted que existen buenas relaciones entre el personal administrativo y operativo? ¿Posee la institución un acondicionamiento físico acorde a la realización de sus actividades cotidianas?
			Dimensiones Del Clima Organizacional	Condiciones Físicas Beneficios Laborales	En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer	
			Instrumentos Del Clima Organizacional	Procesos de Reclutamiento Capacitación Continua	En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.	
				Estructura Responsabilidad Recompensa Desafío	El jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona	
				Relaciones Cooperación	Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional	
				Estándares Conflictos	En el trabajo, mis opiniones cuentan	
				Entrevista Entrevista Grupal Cuestionario	La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Operacionalización de las Variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS
	CALIDAD DEL SERVICIO	ES UN PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE DETERMINA QUE TAN BUENO O MALO A SIDO EL SERVICIO QUE SE LE BRINDA AL USUARIO EN DETERMINADA INSTITUCIÓN	Tipos De Atención Componentes De La Calidad Del Servicio	Atención Al Cliente Servicio Al Cliente Confianza Responsabilidad Seguridad Empatía Tangibles	Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo	¿Ha recibido capacitaciones sobre relaciones humanas y calidad del servicio para mejorar la atención al usuario? ¿Realizan reuniones entre todo el equipo de trabajo para analizar las fallas y quejas recibidas e implementar estrategias que mejoren la calidad de servicio que se brinda? ¿Diseñan indicadores que permitan establecer objetivos cuantificables para la mejora continua de la calidad del servicio y atención al usuario? ¿Cuenta realmente la institución con equipos tecnológicos efectivos? ¿Considera usted que se implementan estrategias para mejorar la calidad del servicio y la experiencia

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Cindy González Ramírez

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
						<p>que tiene el usuario al momento de acudir a la institución?</p> <p>¿Deja usted los problemas personales a un lado al momento de atender a los usuarios?</p> <p>¿Procura usted resolver las dudas e inconvenientes que le manifiesta el usuario?</p> <p>¿Considera usted que su proceder transmite confianza al usuario?</p>

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Cindy González Ramírez

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

El siguiente trabajo trata sobre la implementación de un sistema de mejoramiento del clima laboral que optimice la calidad de atención que se le brinda al usuario que diariamente acude a las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena esperando ser atendido con amabilidad, cordialidad, respeto de manera ágil, eficiente, pero lastimosamente esto no pasa debido a muchos factores como son el económico, la falta de capacitación constante y muchos más pero uno de los principales problemas que afecta de manera directa en la calidad de servicio que se brinda en el cabildo Santa Elenense, es el pésimo clima laboral con el que conviven sus funcionarios.

1.1 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La palabra clima organizacional, viene utilizándose desde hace mucho tiempo en el medio empresarial y laboral, hace más de quince años fue la primera vez que se usó este término, desde ese entonces se lo ha denominado de diferentes maneras como son:

- Ambiente
- Atmósfera
- Clima laboral
- Ambiente interno de la organización.

Volgering I. (1998), menciona: es como una etiqueta distintiva de cada organización, por lo tanto las organizaciones tienen su clima específico y esto está predeterminado, por múltiples factores los cuales a su vez son evaluados y medidos a través de la percepción de los empleados.

Goncalvez A. (2000), conocer el clima organizacional es fundamental para dar la retroinformación, necesaria acerca de las causas que determinan el comportamiento de la organización.

Debido a estos estudios es como más empresas e instituciones se han dado cuenta de la necesidad de implementar un buen clima laboral para mejorar no solo la calidad de servicio que se brinda, sino también el nivel de satisfacción y de productividad de la institución.

Pero hay que recordar que la primera persona que empezó con el estudio del clima organizacional, fue Elton Mayo, entre los años de 1927 a 1947, que empezó los estudios de producción en el trabajo y otros factores como son: la iluminación y la temperatura.

1.1.1 Lugares dónde ha tenido éxito la implementación del clima organizacional.

Uno de los países donde más ha tenido éxito el sistema de mejoramiento del clima organizacional es en México, donde el clima organizacional ha sido probado en varios campos dando resultado en todos estos como son:

- Agrícola industrial
- Alumbrados y circuitos eléctricos
- Embotelladoras
- Laboratorios clínicos
- Manufacturas
- Minería
- Petróleo
- Manufacturas
- Productos para el cuidado de la salud
- Empresas estatales

En todas estas áreas la implementación de un sistema de mejoramiento del clima organizacional ha tenido un gran éxito aumentando el nivel competitivo de las empresas mexicanas contra las de otros países especialmente las norteamericanas y europeas.

Argentina es uno de los países sudamericanos donde más éxito a tenido la aplicación de un sistema que mejore el clima organizacional, pero en este caso basado en las competencias de los trabajadores y todos juntos para poder ser de los países más competitivos del MERCOSUR, a pesar de la crisis inflacionaria y financiera que viven internamente.

En cambio las empresas uruguayas se vieron beneficiadas por la intervención del banco interamericano de desarrollo (BID), que participo, financiando en gran parte, los requerimientos que hacían falta para mejorar el clima organizacional, que se respiraba en las instituciones públicas de este país sudamericano.

En República Dominicana, ha tenido tanto éxito la implementación de un clima organizacional saludable, que las empresas privadas han aumentado su productividad de manera significativa en relación con la de otros países centroamericanos.

1.1.2 El clima organizacional y sus efectos en el ambiente.

El clima organizacional o también denominado laboral, puede afectar de manera positiva o negativa al ambiente que se vive en la institución es decir a la interacción entre sus integrantes, además el clima laboral influye de manera directa en la confianza con la que sus miembros puedan dirigirse a sus jefes o a sus compañeros con respeto y cordialidad, exponiendo sus ideas y pensamientos para mejorar el ambiente interno en el que conviven.

Para poder analizar con más claridad lo que denominamos clima organizacional, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Ambiente físico:** Toma en cuenta las instalaciones de la institución, los equipos de oficina y de computación, el color con el que están decoradas las instalaciones en especial las paredes, ya que está comprobado que los colores dicen mucho del ambiente que se vive en el interior de una oficina o edificio.

- **Características estructurales:** Se refiere a como está compuesta la infraestructura física de las instalaciones del gobierno autónomo descentralizado municipal de Santa Elena, el espacio físico de las oficinas y el que existe entre una y otra.
- **Ambiente social:** Toma en consideración, todos los aspectos que tengan que ver con el compañerismo, los conflictos entre compañeros y los líos interdepartamentales, que se suscitan por la falta de cooperación entre los miembros de los diferentes departamentos u oficinas del GAD municipal de Santa Elena.
- **Características personales:** Tiene que ver con el pensamiento de las personas, sus aspiraciones y metas, con las aptitudes y actitudes que toman al enfrentarse a las actividades diarias de la institución y a cómo se comportan con sus compañeros, jefes o subordinados.
- **Comportamiento organizacional:** Engloba aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la tensión acumulada y la satisfacción entre las personas por su trabajo realizado a cabalidad, lo que mejora no solo el ambiente organizacional sino la calidad de servicio que se brinda a los usuarios.

1.1.3 Un clima organizacional saludable para un ambiente acogedor.

Para poder lograr un clima laboral óptimo y de calidad hay que tener muy en cuenta que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, es un todo donde todos los departamento se encuentran interrelacionados entre sí y son co dependientes unos de otros, donde no puede pasar un acontecimiento o situación sin que afecte a los demás o a la municipalidad en sí.

El ambiente laboral debe desarrollarse en un clima armónico, saludable, productivo, donde se preste mayor atención al capital más importante que vendría

a ser el capital humano o también denominado talento humano, ya que este es el que maneja al capital económico, a los insumos y al tecnológico, ya que una persona preparada es lo más adecuado para sacar una institución adelante.

Recordemos que las instituciones pueden tener el mayor capital, la mejor infraestructura, una tecnología de punta pero los resultados siempre van a depender del talento humano con el que cuenten y como estos se relacionen entre sí. Es responsabilidad de los mandos medios como son los jefes departamentales fomentar un espíritu positivo entre sus colaboradores y lograr un ambiente facilitador entre todas las personas que ahí laboran sean estas o no miembros del departamento que están a cargo.

Todas las personas buscan mantener un equilibrio entre su área personal y laboral, tratando de resaltar entre los demás miembros de la organización para de ésta manera sentirse realizado en sus expectativas y mejorar su desempeño laboral al sentir que es importante y pieza vital en la organización.

La ejecución de estrategias que además de impactar en la motivación, aumentan el compromiso de las personas con la institución y logran la mejoría de las políticas institucionales. Es bien conocido que un personal comprometido, denota predisposición y apoyo a los cambios organizacionales, se involucran en el proceso de cambio y evidencian una actitud de mejora continua. Involucrarse en los procesos de mejora, crea en las personas una sensación de satisfacción por el trabajo que realizan lo que aumenta su sentido de pertenencia con la empresa.

Finalmente generar un clima de trabajo adecuado no es necesario tener fuertes sumas de dinero, solo basta lograr que los funcionarios que ahí laboran descubran todo su potencial y aumente la confianza en sí mismos.

Para poder lograr un clima laboral saludable es recomendable poner en práctica estos consejos:

- Adoptar una postura abierta donde se acepte la crítica siempre y cuando ésta sea constructiva y ayude a la superación de las personas, la manera de actuar de nosotros constituye un obstáculo o ayuda a interrelacionarse con los demás.
- Establecer fuertes vínculos de ayuda y compañerismo con los jefes, compañeros y subordinados, ya que este tipo de relaciones personales ayudará a sentirse cómodo y confiado en el lugar de trabajo en este caso el GAD municipal de Santa Elena.
- Evitar en lo posible competir con los propios compañeros ya que esto lo único que generará es envidia entre las personas y quebrará los lazos de amistad y compañerismo, es bueno superarse profesionalmente, pero que esto no se determine por el fracaso de los demás.
- Es bueno reconocer el éxito de los compañeros cuanto esto suceda, además esto creará un ambiente de reciprocidad entre los miembros de la institución, lo que hará más fácil y llevadero la convivencia laboral.
- En el caso de ser jefe poner en primer lugar el estímulo antes que las sanciones, esto motivará a los subordinados a buscar el logro de sus objetivos personales e institucionales.
- Lograr que exista un ambiente de cooperación y compañerismo entre los miembros de la organización, ayudará al mejoramiento del clima laboral en la institución.

1.1.4 El clima laboral y su influencia en el desempeño laboral.

Para que una organización o institución pueda mantenerse en el mercado en el caso de ser privada o logre mantener una calidad de servicio óptima, debe mejorar continuamente, buscando siempre lograr darle ese plus adicional a los servicios

que brinda sea en la actividad que éste fuera debe procurar ser la mejor y recordar en el caso de ser pública que su razón de ser es el usuario y la atención a éste debe ser de calidad.

Hay que recordar que las personas más indicadas para sugerir cambios o proponer estrategias para mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño de los funcionarios, son ellos mismos especialmente los que interactúan a diario con el público, ya que estos son los que conocen sus necesidades y saben de qué es lo que más se quejan y como solucionarlo con un poco de ayuda y disciplina.

Una administración impositora, que no escucha sugerencias del nivel operativo o de los mandos medios, no durará mucho tiempo en empezar a ser criticada no solo por los usuarios que a ella acuden sino también por sus propios funcionarios o trabajadores que ven como sus ideas no son tomadas en cuenta, o simplemente no se les brinda la suficiente confianza, para manifestarlas, muchas veces quedando en la nada ideas realmente innovadoras y necesarias para la institución en su afán de mejorar la calidad de servicio que se brinda a los usuarios.

Por el contrario cuando, la administración es de puertas abiertas, los trabajadores se sienten en total capacidad de participar con ideas en el mejoramiento de la calidad de servicio, ya que sienten que éstas son importantes y serán escuchadas, desarrollando enormemente el sentido de pertenencia hacia la institución, lo que ayudará en el mejoramiento del clima organizacional.

1.1.5 Aspectos a evaluar en el clima organizacional

Los aspectos principales a evaluar para poder determinar la calidad del servicio que se brinda en las instituciones públicas y poder determinar cómo está el clima laboral u organizacional son las siguientes:

- **Independencia:** Mide el grado de autonomía de todos y cada uno de los funcionarios al momento de realizar las tareas encomendadas por más simples y sencillas o monótonas que estas parezcan, deben darle el valor agregado, es decir

su toque personal, sin necesidad de que sus superiores se lo ordenen, o si la tarea es muy sencilla realizar otras a la vez o atender las quejas de los usuarios.

- **Condiciones físicas:** Toman muy en cuenta las condiciones medioambientales en que se desarrollan las actividades cotidianas de la institución, como son la iluminación, el sonido, el espacio físico, la ubicación de las personas etc., ya que si se cuenta con una adecuada iluminación, computadores con tecnología de punta, sillas ergonómicas y demás los trabajadores se sentirán más cómodos al momento de realizar las tareas y actividades encomendadas y rendirán más y mejor que si las condiciones de trabajo fueran precarias.

- **Liderazgo:** Mide la capacidad de los líderes al momento de dirigir y encaminar a un grupo de trabajo a la excelencia laboral, exigiendo a cada trabajador al máximo de acuerdo a la medida de sus capacidades y motivando a los que rinden menos a superar la calidad de su trabajo por el bien de la institución y de los usuario.

- **Relaciones:** Aquí se evalúa la capacidad y facilidad de los funcionarios a entablar relaciones de amistad y compañerismo con todos y cada uno de sus compañeros, ya que logrará que mejore la calidad del trabajo entregado, ya que existirá colaboración mutua por parte de todos y cada uno de los funcionarios desapareciendo de a poco la envidia laboral que tanto daño le hace a las instituciones.

- **Implicación:** Es el grado de entrega que tiene los funcionarios hacia la empresa o institución podría también ser el grado de pertenencia que desarrollan hacia la institución para su crecimiento.

- **Organización:** Hace referencia sobre si en la institución existen o no métodos de trabajo, a si se trabaja siguiendo un patrón pre determinado de procedimiento o si se trabaja de acuerdo a las necesidades que van surgiendo en el momento y el día a día, sin buscar la persecución de unos objetivos establecidos.

- **Reconocimiento:** Se trata de investigar si la institución posee un sistema de reconocimiento a los logros alcanzados ya sea de manera individual o colectiva de un trabajo realizado y como esta se lleva a cabo si son premios, bonificaciones económicas o simplemente palabras de aliento o reconocimientos públicos.
- **Remuneraciones:** Los sistemas de remuneración son vitales al momento de contribuir en un buen clima laboral, ya que los sueldos medios o muy bajos desmotivan al trabajador al momento de realizar su trabajo y los sueldos muy altos no son garantía de motivación por parte de los mismos, lo ideal sería crear un sistema de remuneración en base a sus logros y productividad.
- **Igualdad:** Es un valor que mide si todos los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Santa Elena son tratados por igual, bajos los mismos criterios y el mismo trato sin dar preferencia a nadie.

Hay que recordar que no siempre en la misma institución los climas laborales son iguales, ya que esto depende de los factores que mencionamos anteriormente y pueden diferir mucho el clima laboral en el departamento de relaciones públicas, que en el que se maneja en catastros por dar un ejemplo, ya que la tensión no es la misma en los diferentes departamentos.

1.1.6 La unión como factor fundamental en la obtención de un mejor clima organizacional.

Hay que recordar que trabajar en equipo, no es tarea fácil ya que hay que recordar que se convive con diferentes personalidades, estados de ánimo, caracteres y sentimientos, distintos cada día debido a los problemas y preocupaciones individuales de cada uno de los compañeros de trabajo.

Los jefes se están dando cuenta cada vez, que la capacidad del talento humano es cada vez más fundamental al momento de lograr ventaja competitiva en

ambientes cada vez más complicados y en el caso de las empresas públicas de brindar un servicio de calidad y calidez.

La claridad de la estrategia corporativa es muy importante al momento de realizar los objetivos fundamentales y específicos de la institución y una correcta definición de objetivos es predeterminante al momento de mejorar el clima laboral de la institución.

Los compañeros de trabajo y su entendimiento con ellos es determinante a la hora de realizar trabajos en grupo al interior de la institución y evitar la envidia laboral, ya que si todos se entienden se ayudarán para conseguir todos los objetivos propuestos por la empresa.

1.1.7 Peligros de no tener un buen clima organizacional.

Si no se cuida el talento humano que labora en nuestra institución o se lo explota demasiado o no se le brinda un ambiente adecuado para que puedan laborar con agrado este se termina marchando a otro lugar que le ofrezca un mejor clima laboral, ya que al contrario de lo que se piensa el factor económico no es el único determinante al momento de continuar o no en alguna institución, ya que si no se siente a gusto en esta el empleado se terminará cambiando a otra institución, por más que posea una buena remuneración salarial.

Hay que tener en cuenta, que igual de importante que mantener capacitado al personal para que la institución se vea beneficiada en la calidad de trabajo realizado, es igual de fundamental poder retener al mismo por medio de incentivos y brindándole el mejor ambiente laboral posible.

Mejorar el clima laboral, influye directamente en la productividad y la calidad de servicio que brinda la institución que en nuestro caso sería el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, que a diario atiende a más de 125 personas que acuden a sus instalaciones por diferentes motivos y no siempre salen satisfechas con el servicio brindado.

1.1.8 Clima laboral como lograrlo.

Para poder conseguir un buen clima laboral hay que tomar en consideración ciertos aspectos muy importantes, como son:

- **Evaluar al personal:** Hay que tener muy en cuenta las potencialidades de todos y cada uno de los integrantes de la institución, de esta forma se consigue ubicar a las personas en el lugar de trabajo más adecuado, de acuerdo a sus potencialidades para que rinda más y la organización se vea de esta manera beneficiada.
- **Actividades complementarias:** Este tipo de actividades ayudan a las personas a relajarse del estrés del trabajo y a reforzar los lazos de amistad y compañerismo con los jefes, compañeros y subordinados, creando un ambiente de confianza que es de mucho beneficio para la institución.
- **Metas en común:** En los actuales momentos en toda empresa deben existir motivadores, que inciten a los miembros de la organización a luchar por conseguir objetivos comunes, lo primordial es hacer sentir a todos y cada uno de los trabajadores lo importante que son para la institución.

1.1.9 Barreras a eliminar en el clima laboral

- **Desvinculación:** Lograr que un grupo que no está unido y que trabaja cada quien por su cuenta y sigue sus propios objetivos, se comprometa y trabaje unido.
- **Obstáculos:** Conseguir superar los obstáculos que se presentan en el camino como son la rutina laboral y la desconfianza o poco trato con los compañeros, con la estrategia adecuada vayan desapareciendo.
- **Distancia:** Se refiere a la desconfianza o brechas que se crean entre trabajadores y jefes lo que dificulta la realización del trabajo e impide que salgan a relucir ideas innovadoras, u opiniones por parte de los trabajadores solo por el temor a expresarlas, y que sus ideas no sean tomadas en cuenta.

- **Normas rígidas:** Si las normas que se implantan al interior de la empresa ayudan u obstaculizan a la realización del trabajo.
- **Conflictos:** Se refiere a los diferentes puntos de vista que tienen tanto trabajadores como jefes a la manera en que deben resolver un problema o realizar algún trabajo.
- **Intolerancia:** Determinar hasta qué punto se permiten errores y como se los ve si como una manera de aprendizaje o si se los castiga severamente con multas o despidos.

1.1.10 Dimensiones del clima organizacional

Son varias las dimensiones que se deben tomar en cuenta al momento de determinar el clima laboral pero los principales son los siguientes:

- **Flexibilidad:** Determina hasta qué punto son accesibles o necesarias las reglas y normas con las que se realiza el trabajo, o por el contrario se vuelven obstáculos en la consecución de los objetivos por lo rígida que son.
- **Responsabilidad:** Se refiere a que tan responsables son los trabajadores con las funciones que se le delegan sin necesidad de tener que andar preguntando a su superior que es lo que debe hacer.
- **Recompensas:** Establece sí los trabajadores creen que sus logros son reconocidos o no y esto influye en su estado de ánimo y rendimiento.
- **Claridad:** Determina que tan claros están los objetivos y metas que se pretende alcanzar, si todos los trabajadores saben lo que tienen que hacer y cómo hacerlo.
- **Espíritu de equipo:** Es el grado de pertenecía que se desarrolla entre los miembros de la institución.

1.1.11 Antecedentes de la calidad del servicio.

Determinar con claridad desde cuando se empezó a utilizar el término de calidad del servicio es complicado, lo que sí es cierto y muchas personas coinciden es que

son 5 los personajes los considerados claves al momento de definir la calidad de servicio y son; William Eduard Deming, Joseph M Juran, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip Crosby.

Realizando un cronograma de lo que es la calidad del servicio y su evolución podríamos determinar lo siguiente:

- Deming desarrolló el control estadístico de calidad en el año de 1940.
- Ishikawa en 1949 contribuyó a lo que hoy se determina control de calidad.
- En 1954 Juran orientó lo que es el control estadístico de calidad y ayudó a que se convierta en un instrumento de alta dirección.
- Feigemba un determinó lo que es el control de la calidad total que ayudó a que se pueda medir la satisfacción de los clientes.
- Crosby desarrolla un teorema en el que propone que lo que cuesta dinero no siempre se lo puede determinar como de calidad.

1.1.12 Lugares donde ha tenido éxito los sistemas y modelos de calidad de atención.

Países como Inglaterra, Francia, Italia, Alemania, España y en Sudamérica Colombia, Perú Argentina y Brasil han demostrado que mejorar la calidad de atención que se les brinda a los usuarios, puede resultar muy beneficioso, para los intereses de la institución, ya que un cliente bien atendido es la mejor promoción con la que puede contar una institución, por el contrario si el usuario no sale satisfecho del trato que se le brindo en la institución, va a difundir esa mala experiencia entre sus familiares, amigos y conocidos de manera rápida viéndose afectado el nombre de la institución por el efecto multiplicador que esto conlleva.

La clave del éxito en la atención que se merecen los usuarios: es la confianza de su población, la calidad que presentan los productos y el trato personalizado que se les brinda, este éxito se debe en gran medida a dos factores como son:

- La preocupación constante que tienen por lograr que los productos satisfagan las necesidades de los clientes o usuarios.
- Los estrictos estándares de calidad que tienen.

La calidad de atención cada vez resulta más útil y necesaria en el interior de las empresas, por lo que cada vez se realizan mas estudios y estrategias para conseguirlo aumentando la productividad de las mismas y satisfaciendo al cliente con la mejora en la calidad que se les brinda a los usuarios

1.1.13 Política De Calidad.

Tenemos que recordar que para el buen funcionamiento de una institución, una de las claves es la definición de una buena política de calidad de atención, que pueda poner en práctica lo establecido en los reglamentos internos de cada organización y que vaya de la mano de los objetivos que se pretende alcanzar para poder lograr que la institución mejore en el trato que le brinda a los usuarios y su rendimiento y productividad.

Una demarcada política de calidad de atención permitirá a los funcionarios o empleados que laboran en la institución, en este caso el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, saber cuál es el camino a seguir para lograr lo que la institución se ha propuesto y que su trabajo refleje calidad y voluntad de servir a la comunidad.

Hay que recordar que esta política debe ser redactada para una mejor comprensión por parte de los funcionarios públicos o empleados que laboran en las instituciones, además deben estar capacitados para que puedan atender de una manera óptima a los usuarios y en el mejor de los casos superar sus expectativas.

1.1.14 Reglas fundamentales para obtener una alta calidad de atención.

Hay que tener muy en cuenta que para que las instituciones sean estas públicas o privadas, logren posicionarse en la mente de los usuarios como una de las que

mejor calidad de atención brindan al momento de acudir a sus instalaciones deben cumplir ciertas líneas básicas o reglas que ayuden a conseguir este objetivo fundamental para poder seguir siendo consideradas de las mejores en su actividad:

- Definir la excelencia
- Definir la calidad
- Determinar los objetivos de mejoramiento
- Establecer las estrategias a seguir

1.1.15 Eficiencia en el proceso de calidad.

Conseguir que un proceso sea eficiente significa un gran esfuerzo para la institución pero, lo es más para el usuario que diariamente va a la institución, pero la eficiencia del proceso, significa que el encargado del mismo está haciendo de una manera eficaz su trabajo.

Las características principales que deben poseer los procesos son:

- Recursos invertidos
- Tiempo en cada proceso o actividad a realizar.
- Costo de la mala calidad de atención
- Tiempo de espera del usuario.

Hay que recordar que todas estas variables son muy importantes si se quiere lograr la calidad de atención que merece el usuario.

Además esta no debe considerarse como un gasto sino como una inversión creada para la satisfacción del usuario y poder alcanzar o superar las expectativas de la población, es decir al momento de que el usuario acude a las instalaciones del GAD municipal de Santa Elena, a recibir un servicio se sienta como en casa y adquiera una solución a sus inconvenientes.

1.1.16 Importancia de la calidad de atención.

La importancia fundamental de la aplicación de un método que ayude a mejorar la calidad de atención que se brinde al usuario es que ayudará a disminuir las amenazas y debilidades de la institución en la que se le aplica, y a fortalecer los puntos a favor que se tiene.

A través del mejoramiento continuo se logra que la institución sobresalga entre las demás y se posea en la mente del usuario, que es la razón de ser de toda institución, y de esta manera se hace más fácil las actividades de las personas que laboran en el GAD municipal de Santa Elena.

Este proceso utiliza bastante lo que es la retroalimentación que consiste básicamente en corregir los errores que se ha tenido en el camino a lograr la excelencia y los funcionarios en una próxima oportunidad ya no los vuelvan a cometer y así de a poco mejorar la calidad que se brinda en esta institución gubernamental.

1.1.17 Aspectos fundamentales en la calidad del servicio al usuario.

La calidad de servicio que se le brinda al usuario es un factor fundamental, que se debe tener muy en cuenta, ya que no se trata simplemente de brindar un servicio por el hecho de cumplir, sino de hacerlo con calidad y calidez, para que el usuario salga satisfecho con el servicio que recibió.

Las instituciones deben preocuparse por conocer de manera profunda, las necesidades y expectativas que tienen los usuarios y en base a datos realistas y confiables poder desarrollar la política de calidad de atención al servicio que ofrecen.

El grado de satisfacción que preste la institución y la calidad del servicio de la misma siempre van a ir enlazadas, este criterio no depende de los miembros de la

institución, así estos opinen que la calidad de atención y servicios que estos brinden es óptima y de calidad, el usuario y solo el usuario es el que determinará de acuerdo al servicio que se le presta si es así o no y mostrará su satisfacción o rechazo a la manera como fue atendido y que le pareció el servicio brindado si cumplió y llenó sus expectativas o no.

El servicio que se le preste al usuario debe estar sustentado y basado en las políticas, normas y procedimientos de cada institución, para que las mismas puedan definir sus estrategias y personalicen el trato que se le brinda al usuario para satisfacción del mismo.

1.1.18 Costes de no brindar un buen servicio a los usuarios.

El coste de mantener un cliente suele ser siempre mucho menor que el hecho de conseguir uno nuevo, ya que como todos sabemos un cliente mal atendido o que sienta que no se le ha cumplido las expectativas con las que él acudió a la institución empezará a hablarles a otras del mal servicio que a su criterio recibió y directa o indirectamente influirá, en la mente de demás clientes sobre la atención que prestan en determinada institución sin necesidad que estos acudan a la misma simplemente por la mala promoción que un usuario mal atendido realiza.

En el campo público también influye, ya que un usuario insatisfecho difícilmente acudirá otra vez a la institución donde no fue bien atendido y si en sus manos está y su bolsillo se lo permite acudirá a la empresa privada en una próxima oportunidad lo que afectará a las instituciones privadas, ya que si la gente deja de ir, no tendría sentido que la institución siga funcionando, lo que molestaría directamente a las personas que ahí laboran ya que perderían su fuente de ingresos.

Es por estos que los empleados o funcionarios son los que más se deberían preocupar por brindar un buen servicio, ya que es una manera de conservar su fuente de ingresos, es por eso que al usuario se lo debe atender siempre con una

sonrisa en el rostro y en caso de que no sea posible resolverle un tipo de inconveniente, mostrarle un sin número de opciones que ayuden a cumplir sus expectativas o solucionar su problemática.

1.1.19 Requisitos para garantizar una buena calidad en el servicio que se le brinda al usuario.

Como sabemos para poder garantizar una buena calidad de servicio a los usuarios es necesario que se cumplan una serie de requisitos y que sin estos no sería posible que los clientes que acudan a las instituciones salgan satisfechos.

Los requisitos necesarios para poder cumplir con buena calidad de servicio son los siguientes:

- Participación
- Conocimiento
- Liderazgo
- Parámetros definidos
- comunicación fluida

1.1.20 Dimensiones de la calidad del servicio que toda institución debe poseer.

Para poder medir la calidad de servicio que se brinda en las instituciones públicas es necesario, conocer sus dimensiones que se dividen en tres grandes grupos que son:

- Dimensiones técnicas
- Dimensiones interpersonales
- Comodidades

Dimensiones Técnicas: Estas comprenden la utilización de varios procesos para poder cumplir sus objetivos:

- Medición de utilización de recursos
- Incidentes
- Justificación de procedimientos
- Observación de procesos de atención
- Auditorias

Dimensiones Interpersonales: Son las que tienen que ver con las relaciones entre los funcionarios y los usuarios y son:

- Satisfacción del usuario
- Satisfacción de los funcionarios

Comodidades: Se las conoce también como las dimensiones de aceptabilidad y son:

- Accesibilidad
- Relación funcionario-usuario
- Amenidades
- Preferencias

1.2 CONCEPTUALIZACIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.2.1 El clima laboral y su compromiso en las organizaciones

Soberanes L. & Fuente A. (2009), definen: El clima organizacional influye definitivamente en el comportamiento de las personas, éstas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que éstas son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman. El comportamiento y reacciones del factor humano en la organización, están reguladas sólidamente por la forma en la que perciben el clima organizacional, en tanto que el clima, junto con las estructuras y las características organizacionales y las personas que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Pág. # 122).

La importancia de medir el clima organizacional es un factor importante, porque influye en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional. (Pág. # 122).

1.2.2 Análisis del clima laboral desde otra perspectiva.

Barreto A. & Sierra L. (2010), mencionan: El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación, la cual está integrada por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras, que influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización”. Álvarez, 1992: 27-30. (Pág. # 10)

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización: (productividad, satisfacción, rotación, etc.). (Pág. # 15).

El clima organizacional es un concepto molecular sintético como la personalidad. El clima es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo. (Pág. # 19).

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). (Pág. # 21)

1.2.3 Diagnóstico del clima laboral y su relación con el servicio.

Trillos.C (2011), menciona: Teniendo en cuenta que el clima organizacional es una variable de la cultura organizacional, la teoría sobre cultura organizacional desarrollada previamente por varios autores será el marco teórico que regirá los parámetros de investigación del clima organizacional del Club del Comercio de Bogotá, antes y después de su proceso de cambio planeado que consiste en la implementación de un nuevo software. (Pág. # 6).

El contar con un buen clima organizacional es un factor de gran importancia para la obtención de un buen servicio al cliente. De hecho, clima organizacional en el que se presenten un alto grado de conocimiento de los objetivos por parte de los empleados, en el que se presentan altos grados de cooperación, liderazgo y motivación, acompañado de un adecuado proceso

de toma de decisiones y un buen estilo de ejercer control da como resultado trabajadores que motivados y enfocados en cumplir las metas y los objetivos de la organización y por lo mismo concentraran su trabajo en lograr la excelencia en el servicio al cliente. (Pág. # 97).

1.2.4 Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización.

Segredo A. (2013), define: En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. (Pág. # 385).

Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica. (Pág. # 388).

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. (Pág. # 389).

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma. (Pág. 389).

1.2.5 La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional.

Guillen I. & Aduna A. (2008), mencionan: El clima organizacional es una realidad imprescindible en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente (Davis y Newstrom, 2002). (Pág. # 53).

Se habla de clima cuando se hace referencia a las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo (Guillén y Guil, 2000). (Pág. # 53).

El clima organizacional se explica entonces, a través de la manera como el individuo lo percibe y dicha percepción afecta el comportamiento, además de los factores de tipo físico y psicológico que se complementarán con las aptitudes y características que cada individuo posee en particular. (Pág. # 54).

1.2.6 Clima organizacional basado en incentivos, motivación y conflictos interpersonales.

Huertas J. & Hoyos O. (2010) mencionan: Los autores refieren al clima organizacional con temas específicos para el desarrollo como incentivos, motivación y resolución de conflictos para así realizar una comparación entre el ambiente ideal de trabajo y el ambiente actual que se presenta en el área de verificación el BCSC. (Pág. # 3).

1.2.7 Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo.

Rodríguez, Álvarez, Sosa, Vos, Bonet, & Stuyft, (2010) mencionan: El clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que a su vez se traducen en un comportamiento individual y colectivo que, en última instancia, tiene consecuencias sobre la organización, sus resultados y su impacto social vistos como cambios en el comportamiento de los principales indicadores del estado de salud de la población y en los niveles de satisfacción de usuarios y proveedores. (pág. # 182).

1.2.8 Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores.

Noriega V. & Pría M. (2011). definen: El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el

comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencia a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral. (Pág. # 117).

La definición de clima organizacional se considera un constructo complejo, sujeto a posiciones y enfoques en cuanto a su producción, una gama que se enmarca en dos puntos de vista extremos: los que enfatizan en factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan sólo las perciben e influyen sobre su comportamiento (enfoque estructuralista), y los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas (enfoque subjetivista o perceptual). (Pág. # 117).

1.2.9 Estudios de clima organizacional y satisfacción laboral.

Patrón R, Sahui J, & Pérez C. (2013), indican: el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima organizacional es, el cuestionario escrito, con el cual pueden hacerse básicamente dos tipos de estudios: a) comparativos, al evaluar el clima existente en diferentes organizaciones y/o b) estudios longitudinales, al evaluar los efectos del clima en una organización. La mayoría de los estudios de clima organizacional se han realizado a través de cuestionarios en los que se pide a los encuestados que valoren algunas características estructurales y la dinámica de la organización. (Págs. # 3,4).

Los estudios de clima organizacional contribuyen a determinar el ambiente de trabajo que prevalece. Los estudios de satisfacción laboral, permite contar con información valiosa referente al grado emocional del empleado, ya que el personal con una gran satisfacción en el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que el personal que no se siente satisfecho tiene actitudes negativas, lo que se percibe en las interrelaciones y repercute en el ambiente laboral. (Págs. # 4,5).

1.2.10 El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del balance scorcard.

Silva R. (2009), indica: El clima está relacionado con la descripción de las características organizacionales, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables en el tiempo e influyen en las relaciones de las personas con el medio de trabajo. (Pág. # 54).

El clima es un atributo de la organización, tiene carácter objetivo e independiente de las percepciones de sus miembros; y el clima es originado por los factores o dimensiones propias de la organización, que da lugar a determinadas condiciones laborales. (Pág. # 54).

1.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO.

1.3.1 Herramientas administrativas y su incidencia en la calidad del servicio.

Pérez H. (2013) menciona: La calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario representa uno de los pilares más importantes sobre el que se asienta la institución, por lo que para la empresa el beneficio que se obtendrá de esta investigación será de grandes proporciones; además de que se beneficiara enormemente a los usuarios de la EP-EMAPA-A. (Pág. # 10).

1.3.2 El reto de la calidad para el tercer sector social.

Juaneda, González, & Marcuello (2013) indican: Desde sus orígenes hasta su actual conceptualización, los sistemas de Gestión de la Calidad Total o Excelencia (TQM) han ampliado su significado hasta lograr convertirse en sistemas de gestión holísticos que favorecen la mejora continua, la orientación al cliente y la visión global de la organización, promoviendo a su vez la adaptación constante al entorno y a las expectativas de los distintos grupos de interés. (Pág. # 113)

La calidad en la gestión es definida por la entidad como el resultado de la interacción de tres componentes esenciales: calidad de vida, calidad en la gestión y ética. (Pág. # 115).

1.3.3 Valoración de los factores determinantes de la calidad del servicio público local: un análisis de la percepción de los ciudadanos y sus repercusiones sobre la satisfacción y credibilidad.

Gutiérrez, Vásquez, & Cuesta (2008) mencionan: La importancia de la determinación de estos factores se basa en que la calidad es el mecanismo más adecuado para contribuir a la mejora de los recursos humanos, la productividad, la adaptación de las necesidades sociales, y es reflejo de una

participación ciudadana, en una época de modernización y orientación al ciudadano en que viven los entes públicos. (Pág. # 140).

Una de las definiciones para la calidad del servicio que mejor ayuda a centrarnos en las opiniones de los ciudadanos, es aquella que entiende que el servicio debe encontrar las necesidades o expectativas del consumidor (Lewis y Mitchell, 1990; Dotchin y Oakland, 1992; Asubonteng y McCleary, 1996; Wisniewski y Donnelly, 1996). También puede ser definida como la diferencia entre las expectativas y la percepción de dicho servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Lewis y Mitchell, 1990). (Pág. # 141).

No se debe olvidar que este concepto, vinculado a la “satisfacción de necesidades”, tiene un carácter dinámico, en la medida en que las expectativas de servicio y las necesidades en sí varían de unos usuarios a otros a lo largo del tiempo. (Pág. # 141).

En efecto, las administraciones han sido testigos de evoluciones demográficas, sociales y culturales, que han contribuido a modificar la posición de la población respecto a sus necesidades y demandas. Esto obliga a que los procesos de actuación de una organización de servicios deban ser mejorados de forma continuada para poder garantizar su calidad y adaptación a las demandas cambiantes de sus usuarios (Grönroos, 2007). (Pág. # 141)

Nel y Pitt (1993) afirmaron que la calidad del servicio no necesita ser ni ilusoria ni elusiva, sino que puede ser medida, y aquellos elementos que causan problemas pueden ser precisados y rectificadas. (Pág. # 141).

Parte de los servicios municipales no aportan valor añadido al cliente, sino que responden a un imperativo legal; son requisitos que el ciudadano ha de cumplir para acceder a otro servicio. Por tanto, hay que aminorar los posibles efectos negativos para el ciudadano que soporta, por un lado, el coste y las incomodidades de la gestión y, por otro, para el ayuntamiento que verá reducido su crédito como institución al servicio del ciudadano si la prestación de los servicios es defectuosa. (Pág. # 142).

En la valoración de la prestación de los servicios (muy minusvalorada en el caso de los servicios públicos) aparecen sobre todo aspectos como la personalidad, la puntualidad, la pulcritud, los horarios, la amabilidad, etc. A partir de las aportaciones de la literatura, se pueden plantear cuáles son los factores más importantes que influyen sobre la calidad de la prestación en los servicios públicos. De acuerdo con las diversas investigaciones sobre la calidad del servicio, “los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión; es decir, las valoraciones de los clientes acerca de la

calidad se basan en la percepción de múltiples factores” (Zeithml y Bitner, 2002, p. 103). (Pág. # 142).

De esta manera, según los planteamientos iniciales de Sancho (1999), compartidos por otros autores, se puede definir un decálogo de factores en lo que a calidad del servicio público se refiere. Este decálogo agrupa aspectos técnicos, funcionales y generales o de la imagen como grupo de factores por desarrollar para la medición de la calidad del servicio público (Pág. # 142).

La calidad es una percepción global del consumidor de un servicio y la satisfacción, en cambio, se basa no solo en la experiencia global, sino en el conjunto de todas las experiencias, tanto pasadas como futuras o anticipadas. (Pág. # 145).

1.3.4 Un análisis transversal de las relaciones de la calidad del servicio y la confirmación de expectativas con la satisfacción de los usuarios.

Sánchez, Martínez, González, Ramos, & Peiró (2009), indican: La calidad de servicio no se refiere a una experiencia interna de cada persona, sino a la valoración de atributos externos del servicio (por ejemplo, rapidez en la atención). Sin embargo, la utilización continuada del usuario como único informante pone el énfasis en la interpretación subjetiva del contexto externo, sin buscar otros informantes (u otras medidas) que pudieran dar cuenta de ese contexto. Así, en la percepción del servicio los usuarios incorporan sus características y juicios personales. (Pág. # 422).

La calidad de servicio permite predecir una varianza adicional que no podía ser explicada ni por la confirmación de expectativas ni por las variables control (sexo de los clientes, tipo de industria y categoría del servicio). (Pág. # 425).

1.3.5 La calidad de servicio desde un enfoque psicosocial: estructura, diferencias individuales, y análisis multinivel.

Sánchez R. (2008) refiere: varias concepciones sobre calidad como: Calidad como excelencia. Se define como “lo mejor en sentido absoluto”. La calidad se entiende como la búsqueda de la excelencia. A pesar de ser tan subjetiva, esta definición facilita el compromiso de los empleados así como la

satisfacción del cliente que puede pagar por este tipo de producto o servicio. (Pág. # 13).

Calidad como valor. Desde este enfoque se señala que la definición de calidad debe incluir tanto la calidad en sí misma como los costes que supone. Una buena relación entre calidad y costes sería posiblemente la noción que mejor describiría este enfoque de calidad. Se pone el énfasis, pues, en la eficiencia de los procesos y las estructuras que hacen posibles los bienes y los servicios. (Pág. # 13).

Calidad como ajuste especificaciones. Esta perspectiva tiene dos objetivos. Primero, definir los deseos del cliente y traducirlos en características físicas. Segundo, orientar la, producción en formas estandarizadas que logren las características de la calidad esperada. Este enfoque está ligado al desarrollo de procedimientos que guíen la producción de bienes y la prestación de servicios. (Pág. # 13).

Calidad como satisfacción de las expectativas del consumidor. Desde este enfoque, la calidad se define como el grado en que se logran satisfacer las expectativas del cliente. Al poner el acento sobre todo en las expectativas de los clientes, es necesario controlar sus juicios subjetivos. (Pág. # 14).

1.4 MARCO LEGAL.

1.4.1 El clima organizacional y su importancia según la constitución del Ecuador.

En el artículo 15 de la constitución de la república del Ecuador, en la sección segunda en la que trata, sobre el ambiente sano, nos sabe manifestar que el estado promoverá un ambiente sano en todo lo referente al sector público y privado, aplicando tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas, que no contamine mucho el medio ambiente y que su impacto en el mismo sea de corto alcance, todo esto con el fin de conservar la naturaleza y dejar una buena herencia a nuestros descendientes, así como el de trabajar en un ambiente ecológicamente amigable.

Recordando que para que exista un buen clima laboral en el lugar de trabajo debe existir una buena comunicación que además sea fluida, libre e incluyente nos

apoyamos en el artículo 16 de la constitución en su sección tercera en la que nos dice en su numeral número uno, que todas las personas tienen derecho a una comunicación libre, intercultural e incluyente además de diversa en todos los ámbitos de interacción social especialmente en el trabajo sin miedo a represalias por decir lo que piensa siempre y cuando este apegado a la verdad y no dañe la honra de terceros.

En su segundo numeral y que es fundamental e imprescindible para el buen desarrollo de un clima laboral agradable nos manifiesta que todas las personas tienen acceso a las tecnologías de información y comunicación. Además en el artículo 66 de la Constitución de la República nos dice que todas las personas tienen derecho a una vida digna, basada en los principios de salud, alimentación, nutrición, agua potable, saneamiento ambiental, educación, trabajo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios necesarios que aseguren el buen vivir y la calidad de vida de la población.

Teniendo en cuenta que para que pueda existir un buen clima laboral es necesario que sus trabajadores o servidores públicos que en el laboran sean eficientes y eficaces nos basamos en el artículo 227 en el que trata sobre la administración pública y nos manifiesta que esta, constituye un servicio a la colectividad, que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación y transparencia.

Recordando que no podemos hablar de un buen clima organizacional si los servidores públicos no se sienten cómodos en su trabajo recordemos lo que nos dice la constitución en su artículo 229 en el que sabe manifestar que los derechos de los servidores y servidoras públicos son irrenunciables y su remuneración deberá ser justa y equitativa con relación a sus funciones y valorar la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

Por último pero no menos importante recordemos que la constitución en su artículo número 314, nos dice que el estado se encargará de que los servicios

públicos y su provisión, respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad y accesibilidad.

1.4.2 Calidad de atención como un objetivo primordial del plan nacional del buen vivir.

Para esto nos basamos en el (PNBV) Plan Nacional Del Buen Vivir 2013- 2017 en su objetivo número tres en el que trata sobre mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana nos dice que la misma es un reto amplio que demanda la consolidación de los logros alcanzados en los últimos 6 años, mediante el fortalecimiento de políticas intersectoriales y la consolidación del sistema nacional de inclusión y equidad social.

Entre los derechos para mejorar la calidad de vida, se incluyen el acceso al agua y a la alimentación a vivir en un ambiente sano, a un habitat seguro y saludable además de una vivienda digna, la calidad de vida se enmarca en el régimen del buen vivir enmarcado en la constitución, dentro del sistema nacional de inclusión y calidad social para la garantía de servicios sociales en los ámbitos de salud, cultura física y tiempo libre, habitat y vivienda, transporte y gestión de riesgo.

El Programa de Gobierno 2013-2017 plantea la des mercantilización del bienestar, la universalización de derechos, la recuperación del vínculo entre lo social y lo económico y la corresponsabilidad social, familiar y personal sobre la calidad de vida de las personas. La salud se plantea como un instrumento para alcanzar el Buen Vivir, mediante la profundización de esfuerzos en políticas de prevención y en la generación de un ambiente saludable.

Por su parte, la Revolución Urbana se establece desde el derecho a la ciudad y a su gestión democrática, así como desde la garantía de la función social y ambiental del suelo urbano y su equilibrio con lo rural, para el ejercicio pleno de la ciudadanía y la construcción de la vida colectiva. Esto implica la recuperación de los espacios públicos y la garantía de la vivienda digna, en protección de la

universalidad de los servicios urbanos. Generar movilidad segura y sustentable requiere romper los intereses corporativos y gremiales del transporte, fortaleciendo la planificación, la regulación y el control de la movilidad y la seguridad vial; fomentando el uso del transporte público seguro, digno y sustentable; y promoviendo la movilidad no motorizada.

Se tiene previsto para el período 2013-2017 ahondar el encuentro con la naturaleza, para vivir en un ambiente sano y libre de contaminación. Se planea fortalecer el ordenamiento territorial y la búsqueda de asentamientos humanos sostenibles en las áreas urbana y rural. La gestión de riesgos es un eje transversal de la Estrategia Nacional de Cambio Climático, para mejorar las prácticas de preparación, respuesta y recuperación.

1.4.3 Ley de gestión ambiental y su impacto en la población.

En su artículo número 7 de la denominada ley ambiental, en su título número 2 del régimen institucional de gestión ambiental, enmarca las políticas generales de desarrollo sustentable, para la conservación del patrimonio natural y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, las políticas y plan forman parte de los objetivos nacionales permanentes y las metas de desarrollo.

También nos sabe manifestar en su artículo número 12 literal b, nos dice que son obligaciones de las instituciones del estado, en el que manifiesta que deben ejecutar y verificar, el cumplimiento de las normas de calidad ambiental de permisibilidad y fijación de niveles tecnológicos y en el literal c manifiesta que deben participar en la ejecución de planes, programas y proyectos aprobados por el ministerio de ambiente.

En su artículo 28 indica que toda persona natural o jurídica tiene derecho a participar en la gestión ambiental a través de los mecanismos que para el efecto establezca este reglamento, entre los cuales se incluirán consultas, audiencias públicas, iniciativas, propuestas o cualquier forma de asociación entre el sector público y privado.

Nos dice el artículo 44 que cuando los funcionarios públicos por acción u omisión incumplan normas de protección ambiental, cualquier persona natural, jurídica o grupo humano, podrá solicitar por escrito acompañando las pruebas suficientes al superior jerárquico, que impongan las sanciones administrativas correspondientes sin perjuicio de las sanciones civiles y penales.

Las municipalidades de acuerdo a sus posibilidades financieras establecerán unidades de gestión ambiental, que actuarán temporal o permanentemente y la asociación de municipalidades del Ecuador, contará con un equipo técnico de apoyo para las municipalidades que carezcan de unidades de gestión ambiental para la prevención de impactos ambientales de sus actividades.

CAPÍTULO II

2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder alcanzar los objetivos del trabajo de investigación, que trata sobre la implementación de un sistema que mejore la calidad del servicio que se brinda en el GAD municipal de Santa Elena, se recurrió al empleo, de instrumentos de medición como son: las entrevistas, encuestas, cuestionarios, que se procedió a realizar a un determinado número de empleados de los 312 funcionarios que laboran en las diferentes áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, para de esta manera poder determinar con más certeza cuales son las falencias y fallas que existen en el clima laboral u organizacional que se desarrolla en el cabildo Santa- Elenense y que por ende afecta de manera directa, a la calidad de trabajo y de atención que los mismos brindan a todas y cada una de las personas que a diario acuden a realizar los diferentes trámites y solicitudes que brinda dicha institución estatal en servicio de todos los ciudadanos que habitan en el cantón Santa Elena, capital de la provincia que lleva el mismo nombre.

Este tipo de diseño de investigación, nos ayudó a obtener de fuente directa, es decir se pudo identificar de forma inmediata por medio de las entrevistas a usuarios y servidores públicos, del cómo funciona el clima laboral en el GAD municipal de Santa Elena, que es lo que pasa en que se está fallando, por que los funcionarios no rinden a la máxima capacidad de su intelecto y sus habilidades, si existe enemistades entre el personal, u ocultamiento de información o si las personas no se encuentran cómodas u/o motivadas al momento de desempeñar sus actividades y eso afecta al rendimiento laboral, determinar cuál es la problemática

preguntándosele a gran parte de los 312 trabajadores del GAD Santa Elenense y observando el desempeño y ánimo con que atienden al usuario.

Así mismo este método ayudó a determinar si las personas que ahí laboran tienen problemas de índole familiar, están pasando por alguna calamidad, están enfermos o se sienten desmotivados por diversas razones, las cuales pueden ser económica o de cualquier otra índole y esto conlleva a que no se le brinde al usuario una atención con amabilidad y cortesía cuando acude a las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena.

Todo esto se logró solucionar por medio de la implementación de un sistema de mejoramiento del clima laboral en el GAD municipal de Santa Elena, que es la propuesta de tesis, que se quiere efectuar, con el fin de mejorar la calidad del servicio que se brinda a los usuarios que acuden al cabildo de dicha localidad.

Las encuestas se las realizó a 172 funcionarios de las diferentes áreas del municipio de Santa Elena como son: talento humano, catastros, vigilancia, comunicación, turismo, entre las cuales se eligió de manera fortuita a las personas que se les realizó la encuesta y entre las que pueden estar:

- Flora Tomalá
- Washington Lino
- Bernabé Cruz Gustavo
- Bonilla Orrala Cindy
- Borbor González Miriam
- Del Pezo Orrala Luis
- Flores Torres Edgar
- Entre otros

Se les planteó preguntas sencillas, por medio de las cuales se trató de determinar cómo se encuentra el clima laboral en el GAD municipal y como se sienten los empleados en el trabajo dentro de su ambiente laboral, si existe compañerismo si realizan trabajos en grupo y existe solidaridad con sus demás compañeros.

En lo que respecta a las entrevistas se las realizó básicamente a los jefes departamentales y personal administrativo del GAD municipal de Santa Elena, con la finalidad de conocer más a fondo la situación con la que se encuentra la entidad, qué es lo que ellos piensan acerca del clima laboral del departamento donde ellos dirigen y laboran respectivamente dentro del cabildo en general, y tener una visión diferente, de las que nos pueden decir los demás miembros de las áreas departamentales.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo de investigación se realizó a través de la implementación de un sistema de mejoramiento, que a través de un estudio previo de cómo se encuentra el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena, logre mejorarlo a través de pautas, correcciones, capacitaciones o implementaciones que tenga que hacerse no solo al talento humano que ahí labora si no a la infraestructura física donde se llevan a cabo las actividades.

Hay que recordar que a veces no es solo el talento humano que labora en las instituciones es el que está fallando, ya que ha habido casos que se ha determinado que suele ser también las instalaciones físicas del lugar las cuales no prestan las debidas facilidades, para realizar bien el trabajo a cabalidad.

Los principales puntos que se va a tratar al momento de determinar cómo está el clima organizacional en el municipio de Santa Elena son:

- Comunicación interna
- Sistema de evaluación y reconocimiento
- Actividades lúdicas
- Condiciones físicas
- Beneficios laborales adicionales
- Procesos de reclutamiento
- Capacitación continua

Estos son los principales puntos a tratar en lo que a determinación del clima organizacional en el municipio se refiere y poder mejorar la atención que se les brindan a los 126.271 habitantes del cantón Santa Elena que acuden al GAD municipal a realizar los diferentes trámites que ahí brindan.

Para nos apoyamos en lo que es la escala linkerd que es una escala psicométrica, ya que es la más usada al momento de realizar encuestas y entrevistas, la escala se llama así por Rensis Linkerd en el año de 1932.

CREACIÓN DE PREGUNTAS DE ESCALA LINKERD

La escala linkerd se la puede representar de diferentes maneras de acuerdo a la necesidad recurrente o de acuerdo a lo que nos proponemos investigar, existen siete tipos de escala que a continuación se procederá a mencionar.

- Escala numérica del uno al cinco determinando un número específico en el que manifestaremos el grado de complacencia del servicio recibido en la institución.
- Escala numérica del uno al ocho es igual a la anterior solo que nos da un poco más de libertad al momento de determinar la calidad del servicio
- Escala de acuerdo (en desacuerdo/de acuerdo) en esta escala procederemos a manifestar nuestra complacencia por medio de 2 variables que serian de acuerdo y en desacuerdo que irían desde muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, poco de acuerdo y totalmente en desacuerdo.
- Escala de satisfacción (insatisfecho/satisfecho): aquí se va a determinar que tan satisfecho se encuentran con el servicio recibido.
- Escala de frecuencia (nunca/siempre) que tan recurrente es la problemática con la que nos vamos a enfrentar.

- Escala de relevancia (irrelevante/relevante)
- Escala de oposición (en contra/a favor)

PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESCALA LINKERD

- Definición del rango o actitud
- Preparación del instrumento
- Obtención de datos de la muestra a medir
- Análisis complementario luego de realizada las encuestas.

DIMENSIONES DE LA ESCALA

- Estilo de autoridad
- Esquemas motivacionales
- Comunicaciones
- Procesos de influencia
- Proceso de toma de decisiones
- Proceso de planificación
- Procesos de control
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

2.3.1 Investigación de campo

El siguiente trabajo de investigación es de campo porque se lo realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Elena, donde se acudió para poder conocer de más de cerca la realidad que viven los funcionarios y como por medio de un mejoramiento en la calidad del lugar de

trabajo donde se desenvuelven provocar que estos traten de mejor manera al usuario, al momento que este acude a las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena.

Este tipo de investigación es el más adecuado por que estudia y analiza la problemática en el mismo lugar donde ocurren los acontecimientos y trata de encontrarle respuesta a lo que verdaderamente está pasando.

En esta parte el investigador tiene un contacto directo con los funcionarios que vendrían a convertirse en la parte involucrada más importante en esta investigación, que persigue el cumplimiento de objetivos como es mejorar la calidad de atención que se les brinda a los usuarios.

2.3.2 Investigación bibliográfica

Por su elaboración es una investigación documental bibliográfica por que se apoya en textos, revista, artículos referentes a la teoría científica que requiere el presente trabajo para poder de alguna manera ampliar y profundizar los conocimientos sobre la problemática que se está investigando. En la investigación bibliográfica se buscó comparar los distintos enfoques o puntos de vista que cada uno de los autores ha propuesto, todo esto se lo hace con el único fin de ampliar y reforzar conocimientos acerca del tema investigado.

2.3.3 Encuestas

Es una herramienta de vital importancia ya que nos permitió tener un contacto directo con las personas involucradas en la problemática a investigar y a través de las mismas determinar los resultados obtenidos.

2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se aplicó en esta investigación fue el inductivo ya que empezó desde las características más individuales del modelo hasta llegar a lo más general del modelo es decir:

- Comunicación interna
- Sistemas de evaluación y reconocimiento
- Actividades
- Condiciones físicas
- Beneficios laborales adicionales
- Procesos de reclutamiento
- Capacitación continua

Fueron las características a analizar para poder determinar la calidad del servicio que se brinda en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Elena.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas que se utilizaron son:

- Entrevistas a funcionarios
- Entrevistas al personal
- Encuestas a los usuarios
- Recolección de información

2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para el tipo de estudio se aplicó instrumentos de recolección de datos estadísticos y la observación respectiva en un período de tiempo necesario considerando el universo de los funcionarios y empleados que prestan atención directa para determinar la calidad del servicio que representa tener la institución, es decir de los 312 funcionarios y empleados del GAD de Santa Elena que tratan con el usuario y resuelven algún tipo de problema, lo que resulta un número determinado de 172 empleados a los cuales se les realizó las encuestas.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población del cantón Santa Elena se compone de 126.271 personas divididas de la siguiente manera:

Tabla # 2

POBLACIÓN Y MUESTRA

Áreas del cantón Santa Elena	Población
Cabecera cantonal	31.503
Comunas	94.768
Total	126.271

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

La anterior es la población total del cantón Santa Elena, pero para el objeto de nuestro estudio se determinó de acuerdo a la cantidad de talento humano que laboran, lo cual serían 312 funcionarios que trabajan en las diferentes áreas, lo que daría un total de 172 personas las que deben ser encuestadas para determinar el clima organizacional que se vive en dichas instalaciones.

El muestreo que se utilizó es el aleatorio simple, siendo la fórmula:

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

Cuyos datos son:

N:	312	312
e:	0,05	0,78
Z:	1,96	0,96

$$Pq: \quad 0,25 \quad 1.81$$

$$172,42$$

$$n = \frac{312}{1 + \frac{0.05^2 (312-1)}{1.96^2 (0.25)}}$$

$$n = \frac{312}{1 + \frac{312}{0.98}}$$

$$n = \frac{312}{1 + 318.36}$$

$$n = \frac{312}{318.36}$$

$$n = 172$$

2.7 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

El primer punto que se procedió a realizar fue la población y muestra, teniendo en cuenta que al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Elena de la provincia del mismo nombre, llegan aproximadamente 140 personas a diario lo que determinó que la muestra fue de 172 individuos.

Una vez determinado la población y muestra procedimos a escoger el diseño de la investigación que es la estructura que el investigador tomó para relacionar y controlar las variables del estudio.

El diseño sirve como instrumento de dirección para el investigador, en tal sentido, se convierte en un conjunto de pautas bajo las cuales se realizó un experimento o estudio. En otras palabras, el diseño, implica pasos que debe seguir quien trabaja con un problema para poder encontrar las posibles soluciones al mismo. Se considera que un diseño de investigación cumple dos funciones básicas y prioritarias:

- a) Proporciona la oportunidad para las comparaciones necesarias requeridas para la o las hipótesis de la investigación, y
- b) Capacita al investigador, a través del análisis estadístico de los datos, para hacer interpretaciones significativas con relación a los resultados del estudio.

Teniendo en cuenta estas funciones básicas que debe satisfacer un diseño, su elección debe hacerse bajo ciertos criterios generales:

- El criterio más importante es que el diseño sea apropiado para la verificación de las hipótesis particulares al estudio.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.

Entre las novedades que se consiguió percibir con la observación realizada a lo largo de la investigación en las diferentes visitas programadas a las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, es que existe mucha diferencia en las respuestas de los funcionarios y talento humano que ahí trabaja cuando se le preguntó sobre que opinaban sobre el clima laboral que imperaba en los diferentes departamentos municipales como son: alcaldía, vice-alcaldía, secretaria municipal, comisaría, relaciones públicas, aseo y ornato, catastro, Creciendo con nuestros hijos, educación, cultura y deporte entre otras, esto da a entender que el clima organizacional varía demasiado de un departamento a otro por diversas circunstancias.

Las causas por las que el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena son diversas pasando por infraestructura, relaciones entre empleados y funcionarios entre otros a continuación se procederá a analizar cuáles son las que a mi criterio son más importantes e influyentes al momento de analizar el clima organizacional.

Una de las causas que se encontró a lo largo de la observación que influía en las respuestas sobre como considera el talento humano que labora en el GAD municipal de Santa Elena la calidad del clima organizacional que ahí se vive es el temor a alguna represalia posterior de acuerdo a la respuesta que ellos emitían, clara muestra de ello es que preguntaban, si las encuestas que se les realizaban y las entrevistas podrían tener alguna represalia con la institución, lo que hacía que no fueran del todo sinceros en sus respuestas u omitían sus nombres.

Otro de los factores que se logró percibir que influye en el clima organizacional del municipio es la calidad de las relaciones interpersonales entre el talento humano que labora en las oficinas y el jefe de dicha área, la confianza mutua que exista entre ambas partes y la captación y aceptación de las reglas que el primero haya puesto en la oficina para su buen desempeño y funcionamiento con el fin de cumplir los objetivos y propósitos planteados por el GAD municipal.

Un factor ampliamente observado y reconocido por pocas personas de las 312 personas que laboran en el municipio de Santa Elena es la poca colaboración y la envidia laboral que existe entre los trabajadores de los diferentes departamentos municipales, ya que muy pocos de ellos se colaboran entre sí, más bien buscan protagonismo para quedar bien con sus superiores en este caso el burgomaestre.

Otro de los factores que pesa bastante en la opinión que tienen los funcionarios y el talento humano que labora en las diferentes oficinas, es la falta de recursos y equipo tecnológico de la que carecen, así mismo como equipo y material de oficina lo que dificulta mucho entregar a tiempo los trabajos, ocasionando malestar entre los mismos compañeros y los usuarios.

La comodidad y espacio con que cuentan los departamentos municipales también juega mucho al momento de realizar un buen trabajo, y contribuir con un buen clima organizacional, así se evita que 8 o 9 personas se encuentren laborando en un departamento que fue diseñado solo para 3 o máximo 4 de acuerdo a las actividades que realiza y que el aumento de la cantidad de personas afecta no solo por el espacio, ni por el calor sino por el entorpecimiento de las funciones a realizar por parte del talento humano que labora en las oficinas municipales.

Es importante señalar que no todas las 312 personas que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, prestaron las debidas facilidades para realizar este trabajo de investigación a lo largo de las diferentes visitas que se realizó a dicha institución.

El hermetismo por parte de los funcionarios al contestar ciertas preguntas también es digno de resaltar en este trabajo de investigación, porque esto podría variar los resultados de la misma, por lo que fue necesario explicarles detalladamente de que se trataba, para que contesten con un poco más de soltura.

Estas y otras más fueron las principales causas e inconvenientes que afectan el clima organizacional que se vive en las instalaciones del GAD municipal de Santa Elena y que se detectaron al momento de realizar la investigación.

3.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

Se pudo notar a través de la entrevista que se hizo a varios funcionarios del cabildo Santa-Elenense, que la mayoría de ellos coincidían en señalar que para ellos desde su punto de vista, uno de los mayores problemas e inconvenientes para poder tener un mejor clima organizacional es el escaso presupuesto que se les da para dotar a las oficinas con equipos de tecnología de punta, y a la estrechez que tienen la mayoría de departamentos del cabildo si se los compara con la cantidad de funcionarios que en ellos trabajan.

A pesar de que el presupuesto del cantón Santa Elena, es el mayor de la provincia no se invierte casa adentro, es decir de los treinta y siete millones de dólares a los que asciende el presupuesto de este año, gran parte, se lo gasta en sueldos y remuneraciones, claro ejemplo de ellos es que el sueldo del burgomaestre, en un año bordea los setenta y cinco mil dólares, y lo que se invierte para mejorar la infraestructura del municipio y en equipos y materiales de oficina es muy poco.

Este presupuesto teniendo en cuenta la extensión del cantón Santa Elena, es de tres mil seiscientos sesenta y nueve kilómetros cuadrados, y cuenta con una población de ciento diez mil habitantes, y cuenta con 7 parroquias rurales y una urbana es muy poco si se compara que tiene que atender las necesidades de ciento cuarenta y cuatro mil personas, y que en gastos administrativos se va buena parte del presupuesto.

Las parroquias del cantón Santa Elena son:

Parroquia urbana

- Santa Elena

Parroquias rurales

- Ancón
- Atahualpa
- Ballenita
- Chanduy
- Colonche
- Manglaralto
- Simón Bolívar

Otro punto muy importante a resaltar y que se pudo comprobar no solo con las encuestas sino también con las entrevistas es la escasa planificación laboral que existe al interior del municipio de Santa Elena, lo que en más de una ocasión entorpece o retrasa el trabajo que se está realizando, por acudir a reuniones no planificadas con anterioridad, lo que a más de ocasionar malestar en los trabajadores, también hace llevar una mala imagen del servicio que se brinda, ya que en más de una ocasión se ha dejado de atender a personas por asistir a este tipo de reuniones.

Esto se da principalmente a que no existe una adecuada agenda de trabajo ni se los plantea con anterioridad para que puedan tomar las debidas precauciones, y así de esta manera evitar malestar en el usuario.

También se comprobó a través de las entrevistas que se les realizó al personal que anteriormente en el municipio de la ciudad de Santa Elena, no se habían realizado trabajos para mejorar el clima laboral al interior de la institución y era un tema al que no se le daba la importancia debida.

Hay que tener muy en cuenta que estos puntos mencionados anteriormente se los determinó de las entrevistas que se le hicieron a 24 funcionarios del municipio de Santa Elena de diferentes áreas, escogidas al azar y estos son los siguientes:

Tabla # 3
Funcionarios entrevistados

Nº	Nombre del funcionario	Cargo	Departamento en que labora
1	Jaime Sánchez Tómalá	Archivo	Archivo-catastro
2	Cheril Vera Quimí	Asistente contable	Contabilidad
3	Napoleón Panchana Suarez	Asistente administrativo	Contabilidad
4	Juan Gómez	Analista 3	Contabilidad
5	Carlos Ramos Ortega	Topógrafo	Dpto. de obras públicas
6	Washington Lino Ramírez	Perito liquidador	Coactiva
7	José Soriano Zambrano	Servidor público 5	Obras públicas
8	Enrique Estibel Cumbe	Jefe de secretaria general	Secretaria general
9	Zoila Franco	Asistente de logística	Logística
10	Walter Rodríguez	Supervisor de obras públicas	Obras públicas
11	Andrés Villón	Asistente de presupuesto	Dpto. financiero

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Nº	Nombre del funcionario	Cargo	Departamento en que labora
12	Gloria Panchana	Secretaria	Coactiva
13	Ronny Orrala	Asistente	Catastro y avaluó
14	Mariuxi Sánchez	Asistente administrativo	Catastro y avaluó
15	Vicente Asencio	Asistente administrativo	Catastro y avaluó
16	Martha Cobeña Tomalá	Asistente administrativo	Secretaria general
17	Armando Orrala	Recaudador	Tesorería
18	Norma Ordoñez Borbor	Servidor publico	Secretaria general
19	Melba Tomalá	Asistente administrativo	Secretaria
20	Julio Terán	Jefe de coactiva	Coactiva
21	Julia Villaroel	Asistente recursos humanos	Recursos humanos
22	José Melinto Quimí	Jefe de presupuesto	Presupuesto
23	Cecilia Pita Gutiérrez	Auxiliar financiero	Financiero
24	Flora Tomalá	Asistente de secretaria	Secretaria general

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. ¿Considera usted que el personal de la institución se encuentra motivado en el trabajo?

Tabla # 4 Motivación del personal

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	45	26.16%
Frecuentemente	82	47.6%
En algunas ocasiones	32	18.60%
Nunca	13	7.57%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Gráfico # 1 Motivación del personal



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

En lo que respecta a la motivación del personal casi la mitad de los funcionarios encuestados es decir 82 encuestados supieron manifestar que en la mayoría de las ocasiones se encuentra motivados en el trabajo es decir en un 47.6% mientras que solo el 26.16% dijo sentirse siempre motivado y el 7.57% dijo nunca estar motivados al momento de realizar su trabajo, esto depende en parte al área o departamento al que pertenecen los funcionarios municipales, ya que se ha podido observar que en las diferentes áreas no se palpa lo mismo.

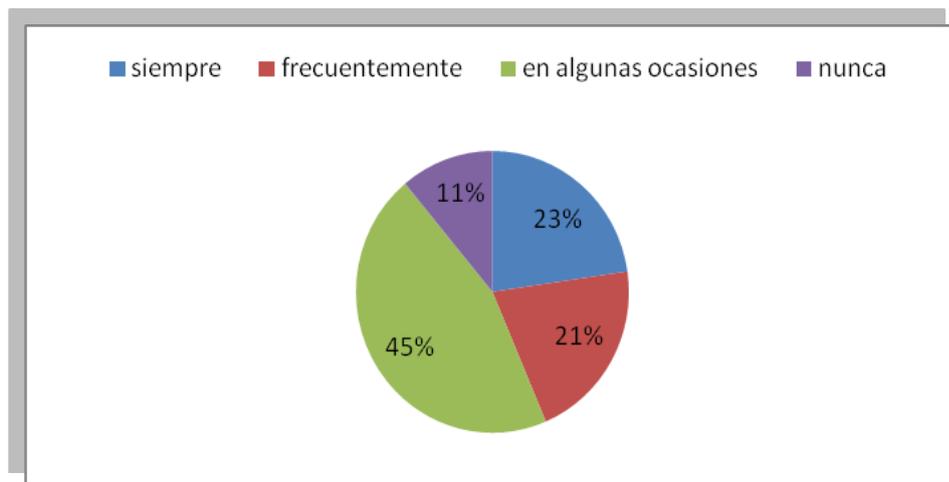
2. ¿Existe solidaridad laboral entre los miembros de la institución?

Tabla # 5 Solidaridad Laboral

	cantidad	Porcentaje
Siempre	39	22.67%
Frecuentemente	36	20.93%
En algunas ocasiones	78	45.35%
Nunca	19	11.05%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy GonzálezRamírez

Gráfico # 2 Solidaridad Laboral



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy GonzálezRamírez

La solidaridad laboral es un punto que está fallando en lo que a clima organizacional se refiere, ya que un gran porcentaje es decir el 45.35% de los encuestados manifestó que solo en algunas ocasiones existe compañerismo y solidaridad laboral, solo el 22% del personal encuestado dijo que siempre se apoyaban en las tareas a realizar y esto resultados se dan en miembros de una mismo departamento, porque entre miembros de distintas áreas la solidaridad es escasa y no existe el compañerismo dentro de la institución.

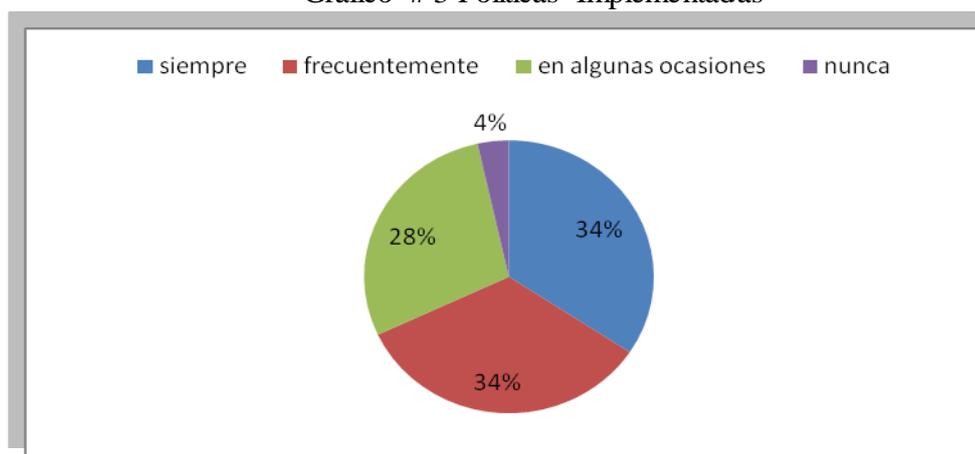
3. ¿Está usted de acuerdo con las políticas implementadas al interior de la institución?

Tabla # 6 Políticas Implementadas

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	59	34.30%
Frecuentemente	58	33.72%
En algunas ocasiones	49	28.49%
Nunca	6	3.49%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Gráfico # 3 Políticas Implementadas



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Esta pregunta tuvo una gran particularidad, ya que los funcionarios implementados contestaron casi por igual en las opciones que; siempre y frecuentemente, estaban de acuerdos con las políticas implementadas, al interior de la institución y entre ambas sumado dan un 68%, lo que dice mucho de la aceptación que tienen las políticas en esta institución y tan solo un 4% dijo estar en contra de las políticas implementadas, estos son tan solo 6 personas de las 172 encuestadas, lo cual indica que en gran parte del personal se encuentra de acuerdo con sus políticas.

4. ¿Estimulan en el trabajo su desarrollo personal y laboral?

Tabla # 7 Estimulación Laboral y Personal

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	25	14.53%
Frecuentemente	59	34.30%
En algunas ocasiones	69	40.12%
Nunca	19	11.05%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Gráfico # 4 Estimulación Laboral y Personal



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Los resultados de esta pregunta indican, que el 74% por ciento de los encuestados consideran que si se les estimula su desarrollo personal y laboral en mediana medida, lo cual indica que el 40% solo en algunas ocasiones estimulan su labor en la institución, pero solo el 14.53%, señala que siempre se encuentran motivados en su lugar de trabajo, lo que a claras muestras señala que de acuerdo a la ocasión y a la importancia del trabajo los servidores públicos, son estimulados de manera constante y no en su totalidad, lo que resulta que no realizan su trabajo con compromiso y motivación.

5. ¿Considera usted que la institución toma en cuenta su opinión ante cualquier circunstancia?

Tabla # 8 Importancia De Opinión

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	21	12.21%
Frecuentemente	51	29.65%
En algunas ocasiones	73	42.44%
Nunca	27	15.70%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Gráfico # 5 Importancia De Opinión



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

En lo que respecta a esta pregunta el 15.70% de los encuestados manifestó, que su opinión nunca es tomada en cuenta, el porcentaje de personas que consideran que siempre toman en cuenta su opinión es aún más baja al solo llegar al 12.21%, teniendo una clara tendencia la opción de que toman en cuenta la opinión en algunas ocasiones y en ocasiones y el funcionario aporta con su opinión y lo que piensa es que de nada vale emitir alguna novedad porque de igual manera no se lo toma en cuenta, lo cual indica que en algunas ocasiones el 42% fue el resultado de la importancia de opinión.

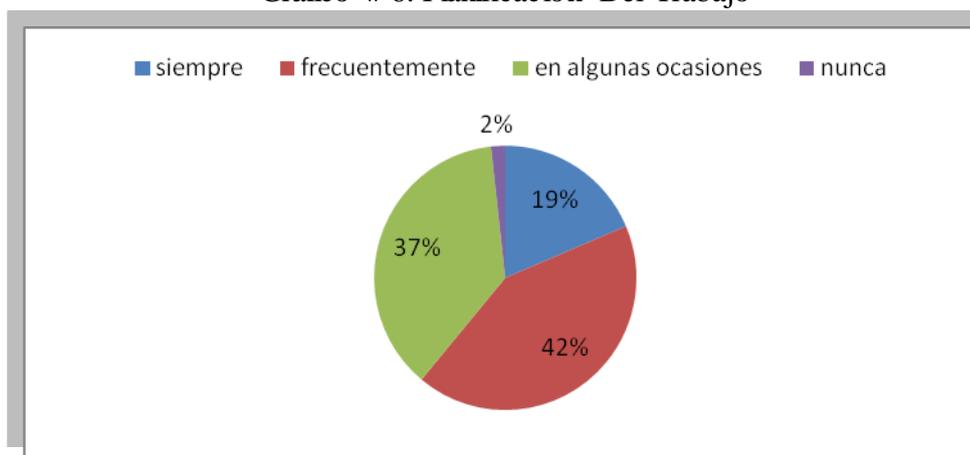
6. Planifican las reuniones con anticipación para no interferir en el trabajo de la oficina.

Tabla # 9 Planificación Del Trabajo

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	32	18.60%
Frecuentemente	73	42.44%
En algunas ocasiones	64	37.21%
Nunca	3	1.75%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Gráfico # 6. Planificación Del Trabajo



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

En un 37.21% de los encuestados que serían 64 funcionarios manifestaron que solo en algunas ocasiones los trabajos y reuniones son planificados, y esto coincide con la opinión del 42.44% de los encuestados que manifestó que las reuniones frecuentemente eran planificadas lo que se confirmó con el hecho de que solo el 1% manifestó que se las realizaba totalmente y siempre de improviso, lo cual supieron indicarse en la realización de las encuestas que si existe un notificado de las reuniones que se llevarán a cabo en el GAD.

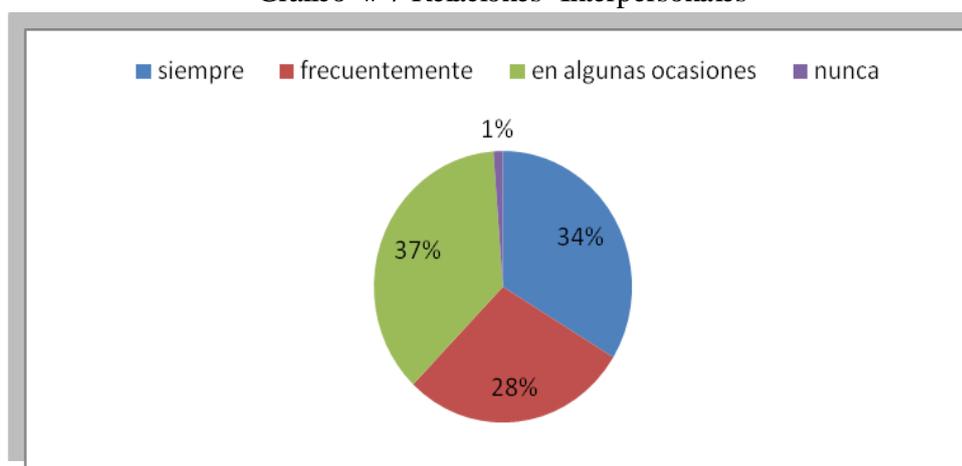
7. ¿Cree usted que existen buenas relaciones entre el personal administrativo y operativo?

Tabla # 10 Relaciones Interpersonales

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	58	33.72%
Frecuentemente	49	28.49%
En algunas ocasiones	63	36.63%
Nunca	2	1.16%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Gráfico # 7 Relaciones Interpersonales



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Los resultados de esta pregunta indican que en general las relaciones interpersonales entre el personal operativo y administrativo, son bastante buenas, manifestando el 34% de las personas que supo decir que sus relaciones eran siempre buenas entre todo el personal y el 28% confirmó estos resultados al manifestar en frecuentemente sus relaciones interpersonales, es decir que la relación con obreros y chóferes, etc. son consideradas cordialmente respetuosa, tomando en cuenta que unos departamentos no tienen contacto con este personal operativo.

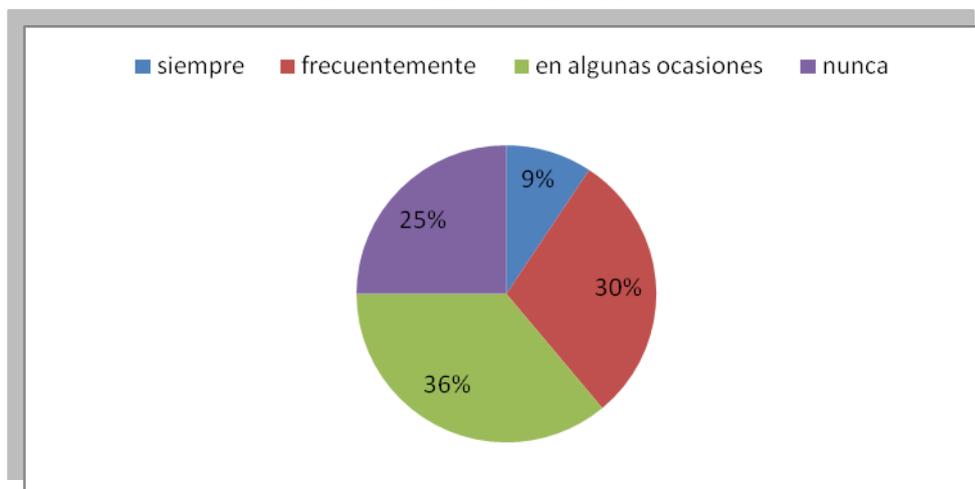
8. ¿Posee la institución un acondicionamiento físico acorde a la realización de sus actividades cotidianas?

Tabla # 11 Instalaciones Adecuadas

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	16	9.30%
Frecuentemente	51	29.65%
En algunas ocasiones	62	36.05%
Nunca	43	25.00%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy GonzálezRamírez

Gráfico # 8 Instalaciones Adecuadas



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy GonzálezRamírez

En esta pregunta cabe resaltar que solo el 9% de los funcionarios encuestados manifestaron, que las instalaciones del GAD municipal de Santa Elena se encontraban en óptimas condiciones para comodidad de los funcionarios que ahí laboran, mientras que en un total de 76% manifestó, que las instalaciones medianamente cumplían con los requisitos para su correcto funcionamiento, lo cual demuestra que en más de la mitad de los funcionarios públicos no se encuentran cómodos en su ambiente físico de trabajo.

9. ¿Ha recibido capacitaciones sobre relaciones humanas y calidad del servicio para mejorar la atención al usuario?

Tabla # 12 Capacitaciones Constantes

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	17	9.88%
Frecuentemente	69	40.12%
En algunas ocasiones	78	45.35%
Nunca	8	4.65%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Gráfico # 9 Capacitaciones Constantes



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Fue unánime el resultado de esta pregunta, en el que un 85% de los funcionarios encuestados, manifestó que las capacitaciones no siempre se daban pero si se las hacía de vez en cuando, especialmente a los jefes departamentales o a los que ostentan un cargo importante, mientras que para el resto es menos frecuente las capacitaciones, lo que demuestra que cada cierto tiempo tienen capacitaciones y toman importancia a los rangos superiores, mientras que al resto de personal administrativo debería ser igual, de acuerdo al servicio que brinda en la institución.

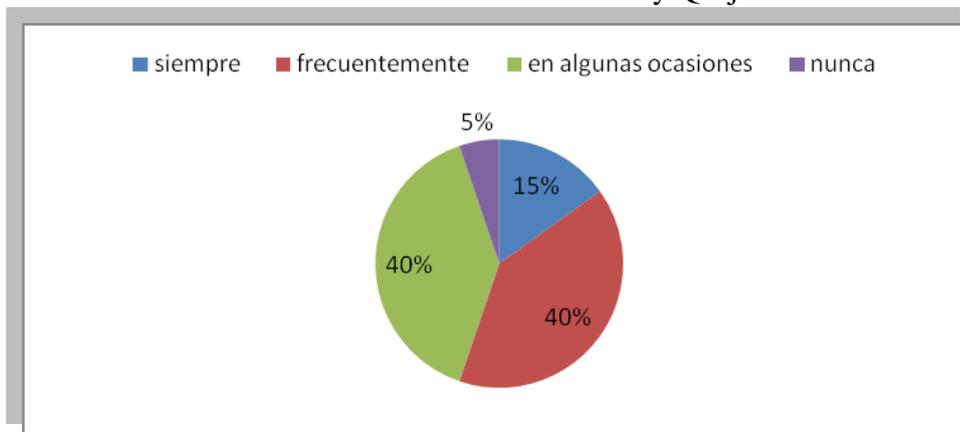
10. ¿Realizan reuniones para analizar las fallas y quejas recibidas e implementar estrategias?

Tabla # 13 Análisis De Fallas y Quejas

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	26	15.12%
Frecuentemente	69	40.12%
En algunas ocasiones	68	39.53%
Nunca	9	5.23%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy GonzálezRamírez

Gráfico # 10 Análisis De Fallas y Quejas



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy GonzálezRamírez

Hubo una gran similitud entre la cantidad de respuestas indicando que frecuentemente y en algunas ocasiones se reunía el grupo de trabajo a analizar las fallas y quejas más recurrentes coincidiendo ambas con un 40%, por parte del personal, mientras que el 15% contestaron que siempre se realizaban este tipo de reuniones en el GAD municipal de Santa Elena, lo que indica que más de la mitad del personal no analizan las fallas y quejas que se suscitan en el usuario y por ende resolver los inconvenientes e implementar estrategias.

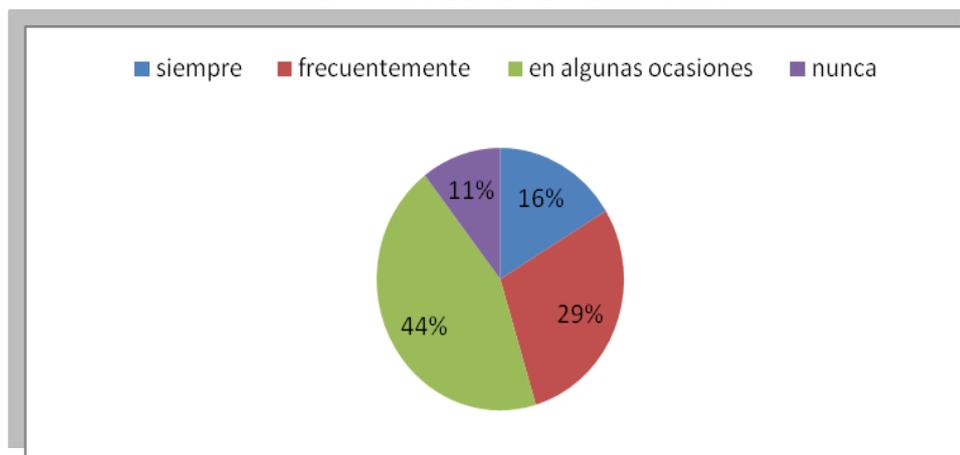
11. ¿Diseñan indicadores que permitan establecer objetivos cuantificables para la mejora continua?

Tabla # 14 Diseño De Indicadores

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	28	16.28%
Frecuentemente	50	29.07%
En algunas ocasiones	76	44.18%
Nunca	18	10.47%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy GonzálezRamírez

Gráfico # 11 Diseño De Indicadores



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy GonzálezRamírez

En esta pregunta hay un factor común predominante, que en total suma un 44.18% de las encuestas y es que solo en algunas ocasiones, siendo estas contadas en las que se realizan indicadores de diseño y de gestión para mejorar la atención brindada al cliente y solo el 16% manifestó que siempre se realizaban este tipo de indicadores y en un 10.47%, de funcionarios indicó que nunca han participado en un diseño de indicadores y por lo tanto no han trabajado con el establecimiento de sus objetivos propios para la mejora continua de la institución.

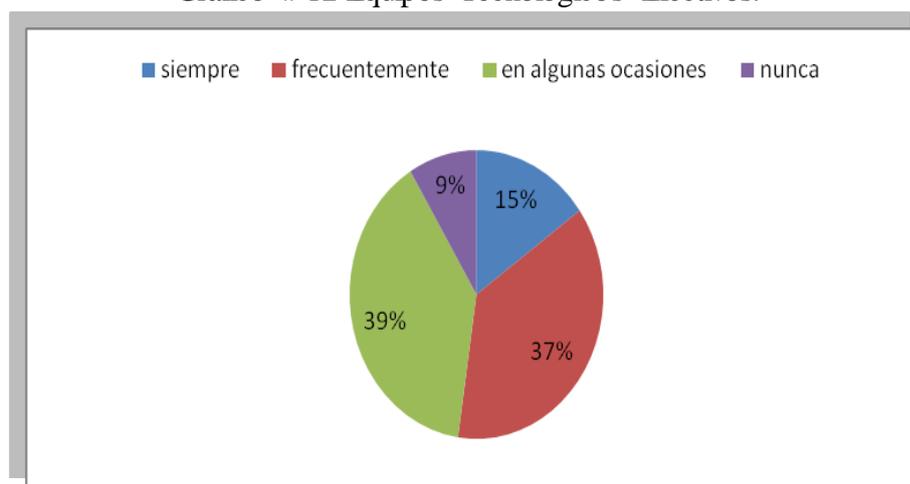
12. ¿Cuenta realmente la institución con equipos tecnológicos efectivos?

Tabla # 15 Equipos Tecnológicos Efectivos.

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	26	15.12%
Frecuentemente	64	37.21%
En algunas ocasiones	67	38.95%
Nunca	15	8.72%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy GonzálezRamírez

Gráfico # 12 Equipos Tecnológicos Efectivos.



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy GonzálezRamírez

Al igual que otras respuestas anteriores el personal encuestado manifestó que los equipos con los que cuenta la municipalidad de Santa Elena en sus instalaciones a pesar de no ser de tecnología de punta, tampoco era para que se los considere obsoletos, por lo que permite realizar sus trabajos con relativa comodidad, esto se lo señaló en un porcentaje del 76% sumados de que frecuentemente y en algunas ocasiones se ha trabajado con tecnología de punta, mientras que solo el 8.72% indico que cuentan con este tipo de tecnología.

13. ¿Considera usted que se implementan estrategias para mejorar la calidad de servicio y la experiencia que tiene el usuario?

Tabla # 16 Estrategias De Calidad

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	26	15.12%
Frecuentemente	74	43.02%
En algunas ocasiones	48	27.91%
Nunca	24	13.95%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Gráfico # 13 Estrategias De Calidad



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

En esta pregunta dominó evidentemente la opción de que frecuentemente eran implementadas estrategias para mejorar la calidad de atención y la impresión que se lleva el usuario al momento de acudir a las instalaciones esto es en un 43% es decir 74 encuestados, también se indica con un 28% que en algunas ocasiones se ha observado que aplican estrategias de calidad, mientras que el 14% indico que nunca se implementaban estrategias en las instalaciones del GAD para mejorar la calidad de servicio y atención.

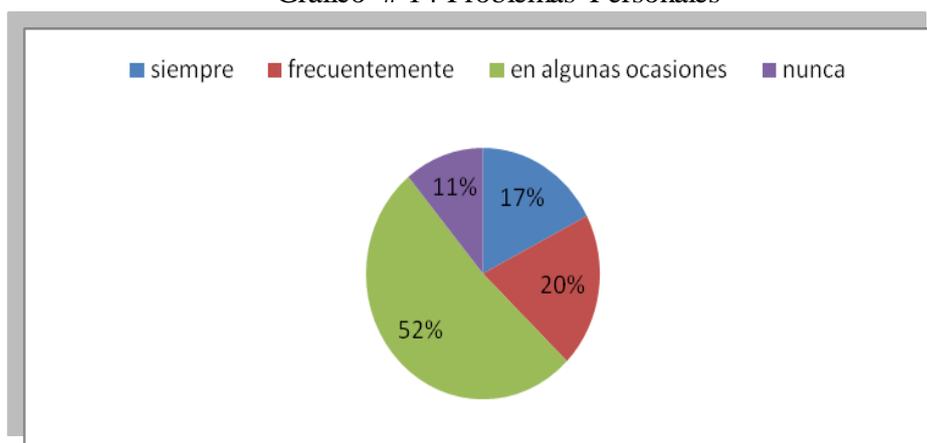
14. ¿Deja usted los problemas personales al momento de atender a los usuarios?

Tabla # 17 Problemas Personales

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	30	17.44 %
Frecuentemente	34	19.77%
En algunas ocasiones	89	51.74%
Nunca	19	11.05%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy GonzálezRamírez

Gráfico # 14 Problemas Personales



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy GonzálezRamírez

En este tipo de preguntas, se hizo un cambio se evitó preguntarle a los funcionarios porque la respuesta iba a ser obvia, de que cumplían a cabalidad con lo que se les estaba preguntando, por eso se tomó la decisión de preguntarle a los usuarios los mismos que respondieron en un porcentaje de 51.74% de que los funcionarios públicos del GAD, solo dejaban sus problemas personales en contadas ocasiones y esto reflejaba en la calidad del servicio brindada por el funcionario, y que se demostraba cuando el usuario acudía en busca de una atención en el GAD.

15. ¿Procura usted resolver las dudas e inconvenientes, que le manifiesta el usuario?

Tabla # 18 Resolución De Inconvenientes

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	12	6.98 %
Frecuentemente	14	8.14%
En algunas ocasiones	97	56.39%
Nunca	49	28.49%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Gráfico # 15 Resolución De Inconvenientes



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Aquí la opinión que predominó en los usuarios es que la mayoría de las veces es decir en un 56% el personal que labora en el GAD municipal de Santa Elena, procura en contadas ocasiones resolver las dudas e inconvenientes al usuario, esto se ratifica con el 29% de las respuestas en que manifiesta que el personal nunca resuelve sus dudas, lo cual indica que los usuarios en gran parte no resuelven sus dudas e inconvenientes con ayudas del funcionarios ya que, ya que el usuario mismo se busca respuestas y resuelven sus inconvenientes que se les presenta.

16. ¿Considera usted que su proceder transmite confianza al usuario?

Tabla # 19 Confianza Transmitida

	Cantidad	Porcentaje
Siempre	47	27.33%
Frecuentemente	55	31.98%
En algunas ocasiones	66	38.37%
Nunca	4	2.33%
Total	172	100%

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

Gráfico # 16 Confianza Transmitida



Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

En lo que respecta a la confianza transmitida de los funcionarios hacia los usuarios se podría decir que es muy buena, ya que el 27% de los encuestados manifestó que siempre le transmitía confianza y eso fue ratificado con el 32% de respuestas que indicaban que frecuentemente el personal que les atendía les transmitía confianza, mientras que el 39% indica que en algunas ocasiones, lo que debería procurar que el funcionario se enfrasque en la atención, especialmente el personal que tiene contacto con el mismo, y generar la cordialidad que un usuario se merece.

3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.4.1 Conclusiones

- Los funcionarios públicos, manifestaban que sus opiniones no siempre eran tomadas en cuenta por la institución cuando querían emitir su punto de vista sobre alguna problemática existente.
- Las oficinas de la institución y la infraestructura misma, no son las más adecuadas, para realizar las actividades, que se llevan a cabo en el GAD municipal de Santa Elena.
- Las capacitaciones no se realizan constantemente y en la mayoría de veces al personal que escogen para que asistan a las pocas capacitaciones o charlas son los de alto nivel, mientras al resto de funcionarios los capacitan esporádicamente.
- Otro inconveniente desde el punto de vista de la población es que las personas que laboran en el GAD municipal no siempre dejan sus problemas a un lado al momento de atender al usuario y esto se percibe en la calidad de atención que se le brinda.

3.4.2 Recomendaciones

- Con el objetivo de mejorar el clima organizacional existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Elena se pretende implementar un sistema compuesto de programas que mejoren el clima organizacional entre los miembros de dicha institución del estado, comenzando por capacitar a los funcionarios que tienen una relación directa con el usuario, y a la vez tomando en cuenta las opiniones que el personal refiere al momento de resolver problemas que se suscitan en la institución.
- Luego de haber realizado el análisis respectivo y con los resultados que nos arrojaron las encuestas y entrevistas, solicitar al ministerio respectivo la creación de una partida presupuestaria para mejorar la infraestructura interna y dotar de equipos informáticos con tecnología de punta.
- También se pretende realizar una serie de charlas y capacitaciones constantes al personal que labora en el cabildo santa Elenense para mejorar la calidad de atención que se brinda al usuario, no solo dirigido para el personal de un nivel jerárquico superior, sino para todo el personal administrativo y operativo si es necesario, con la finalidad de proporcionar al trabajador una motivación por su trabajo.
- Por medio de los programas de motivación laboral, el empleado se sentirá satisfecho con el trabajo que realiza, con la finalidad de disminuir la importancia que toman a sus problemas familiares u otros asuntos en el tiempo que se encuentra en su puesto de trabajo.

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UNA GUÍA DE PERFECCIONAMIENTO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE SE BRINDA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA.

4.1 INTRODUCCIÓN

La realidad que está viviendo no solo la provincia de Santa Elena, sino el país entero y gran parte del mundo es que a pesar de que se les dota de recursos a los departamentos gubernamentales y en este caso más específico a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, es el pésimo clima organizacional que existe al interior de las instituciones, muchas veces las autoridades se han preocupado de realizar trabajos externos para la ciudadanía, pero se olvidan de un factor muy importante y clave si desea brindar un servicio de calidad a los usuarios y es un clima organizacional excelente en donde los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera, se sientan cómodos, rindan más, estén de buen humor, exista camaradería con respeto entre los miembros de una oficina, se deje a un lado los problemas personales y por ende mejore la calidad de servicio que se brinda en este tipo de instituciones gubernamentales.

En otros tiempos bastaba con cumplir un horario de trabajo y atender al usuario, pero las exigencias del mundo globalizado y los retos planteados en el Plan Nacional Del Buen Vivir 2013- 2017, no solo obliga a cumplir con lo mínimo establecido que es cumplir con las ocho horas reglamentarias de trabajo, sino a su vez brindar un servicio de calidad y calidez al usuario que acude a las instalaciones de las diferentes dependencias del estado.

El talento humano que labora en las empresas pasa a convertirse en factor básico y fundamental a la hora de brindar un buen servicio a los usuarios y un clima organizacional bien definido y sin fallas se convierte en el modo de lograrlo, de la manera más ágil y eficiente, cuidar el talento humano y brindarle todas las facilidades para que pueda desarrollar su trabajo de la mejor manera se convierte en el nuevo desafío de las instituciones en la actualidad.

El recurso económico es uno de los obstáculos más grandes para alcanzar este propósito, pero hay que buscar la manera y los medios de lograr que los departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo general

- Diseñar una propuesta de guía para el clima organizacional que contribuya a mejorar la calidad de servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena.

4.2.2 Objetivos específicos

- Determinar las particularidades necesarias para obtener un mejor clima organizacional, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena.
- Identificar las tareas y actividades que cada departamento debe realizar.
- Establecer un proceso de medición de clima organizacional con el propósito de mejorar la calidad de atención que se brinda al usuario.
- Mejorar el sistema de evaluación del desempeño
- Reforzar la retroalimentación al interior de la institución
- Diseñar una serie de estrategias para implementar la motivación en los funcionarios del cabildo Santa Elenense.

4.3 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La aplicación de un diseño de mejora del clima organizacional, será de mucha ayuda, para mejorar la calidad de atención que se brinde en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena y disminuir las falencias encontradas al interior del mismo.

Con esta propuesta se pretende mejorar el potencial del talento humano, para que este trabaje y rinda a su máxima capacidad, evitando la denominada fuga de cerebros hacia otras instituciones, provincias o incluso fuera del país.

Hay que recordar que el clima organizacional, es un instrumento muy importante a la hora de determinar el buen funcionamiento de toda institución, y las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la institución.

En este caso el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, debe asumir los retos del nuevo milenio, en beneficio de todos los que conforman el cabildo Santa Elenense.

4.4 JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta de tesis en la que se busca implementar una guía de perfeccionamiento del clima organizacional, permite mejorar la calidad de servicio, que se le brinda a los moradores del cantón Santa Elena, de acuerdo a las exigencias del nuevo milenio en la que nos vemos inmersos.

Es por esta razón que con el firme propósito, de mejorar, los problemas que se presentan al interior del cabildo Santa Elenense, se plantea la guía de perfeccionamiento del clima organizacional, con la cual busca mejorar las relaciones interpersonales necesarias para el adecuado funcionamiento en beneficio de los usuarios y de los trabajadores y funcionarios del mismo.

Esto ayudará a que se brinde una mejor atención al usuario, siendo atendidos con eficiencia y eficacia en beneficio de una adecuada atención, y salgan satisfechos de los tramites que van a realizar al cabildo Santa Elenense.

4.5 GUÍA PARA UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL.

Esta guía sirve como instructivo para mejorar la calidad de atención que se brinda en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, abordando el tema más importante en toda organización que es el talento humano que labora en el cabildo es decir los 312 funcionarios que prestan sus servicios en el cabildo de la localidad.

Pero es necesario recordar que de nada sirve, que se tengan un buen equipo de trabajo si este no se encuentra motivado, en su lugar de trabajo, si existen discrepancias entre los compañeros, sino existe solidaridad en su equipo de trabajo en el cabildo, o las instalaciones donde desarrolla el trabajo no sean las más óptimas.

Todo esto perjudica al elemento más importante que tiene una institución pública en este caso el gobierno autónomo descentralizado municipal de Santa Elena, que es el usuario razón por la cual funciona toda dependencia pública.

Hay que recordar que esta guía lo que busca es el perfeccionamiento del clima organizacional dentro de la institución, y su único es satisfacer las necesidades en todos y cada uno de los puestos de trabajo, sin afectar el presupuesto de la institución, sino repartiéndolo de mejor manera.

Esta guía a su vez permitirá introducir los cambios pertinentes en lo que refiere a mejorar la actitud y motivación de los funcionarios que ahí laboran y de igual manera los cambios en lo que a infraestructura se refiere y a estructura organizacional aquí se necesita un proceso de retroalimentación de funciones.

La importancia que representan estos procesos, es que la información sirve para la comprobación de que el clima organizacional influye en la actitud de los trabajadores, y por ende en la motivación que tienen y en la forma en cómo atienden al usuario.

4.6 INDICADORES DE LA GUÍA DE PERFECCIONAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los indicadores que se van a utilizar en la guía de perfeccionamiento son:

- Mejor comunicación interdepartamental
- Mayor participación de las personas.
- Mejor desempeño de los funcionarios
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Menos ausentismos
- Disminución de accidentes laborales
- Mayor producción laboral
- Disminución de quejas
- Disminución de gastos
- Menor rotación de personal

4.7 CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las características necesarias para la implementación de una guía de perfeccionamiento del clima organizacional son:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Cooperación

- Confianza
- Relaciones laborales
- Identidad.

En lo que se refiere a la estructura organizacional al interior del municipio Santa Elena, y tiene que ver con las reglas procedimientos y leyes que conozcan los funcionarios municipales.

En lo que se describe a responsabilidad, nos quiere decir que todos los funcionarios y trabajadores, conocen a cabalidad las actividades y trabajo que tienen que realizar y no deben esperar las órdenes de algún superior para realizarlas.

En lo que respecta al sistema de recompensa, este debe ser implementado, al momento de que un funcionario realice de manera óptima su trabajo estas pueden ser económicas o a través de incentivos como es empleado del mes.

Cooperación es uno de los factores que se deben implementar y perfeccionar en la alcaldía de Santa Elena y buscar la persecución de los objetivos en común en bien de la institución. La confianza es una parte primordial en las relaciones dentro de una institución, ya que para que un equipo de trabajo funcione debe existir plena confianza entre compañeros, jefes y subordinados. En lo que tiene que ver a las relaciones laborales deben desarrollarse en un clima de paz y armonía, entre todos los miembros del cabildo Santa Elena. Es el sentido de pertenencia que deben desarrollar todos los miembros que trabajen en alguna institución, para que de esta manera rindan al máximo en su lugar de trabajo para beneficios de todos y la comunidad en general.

4.8 FACTORES QUE DEBE CONTENER LA GUÍA DE PERFECCIONAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

- Autoridad

- Delegación
- Comunicación interna
- Toma de decisiones
- Reconocimiento
- Respeto

4.9 FUNCIONES PRINCIPALES DE LA GUÍA DE PERFECCIONAMIENTO

- **Desvinculación:** lograr que el grupo actúe mecánicamente y no dependan de alguna persona o superior para desarrollar de manera eficaz y eficiente sus tareas encomendadas
- **Obstaculización:** Quiere decir que el ambiente donde se realizan las labores debe ser el más adecuado y no obstaculizar los procesos en la persecución de los objetivos.
- **Espíritu:** es el compromiso que tienen las personas al momento de realizar su trabajo e influye en la calidad del mismo.
- **Consideración:** en este punto nos da a entender que se debe tratar a todos los miembros del cabildo con respeto y consideración valorando el trabajo que realizan y preocupándose cuando estos presentan algún problema o inconveniente.
- **Apoyo:** es el compromiso de solidaridad que debe primar entre todos los miembros de la institución para la realización de actividades en los que se requiera del trabajo en equipo.

4.10 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La medición del clima organizacional en las instituciones gubernamentales se las realizó a través de encuestas y entrevistas, las encuestas deben estar dirigidas a los

funcionarios, de toda la entidad o del departamento al que se quiera realizar la medición del clima organizacional.

Las preguntas deben estar dirigidas en 2 partes; una es cómo se vive el clima organizacional y la otra es, cómo debería estar en realidad el clima en la institución, las encuestas incluyen variables como flexibilidad laboral, responsabilidad, estándares, recompensas, compromiso y trabajo en equipo.

4.11 ESQUEMA DE LA PROPUESTA.

La propuesta para mejorar el clima organizacional a través de una guía de perfeccionamiento se divide en 5 etapas bien diferenciadas que son:

Primera etapa: Se identifican las deficiencias del Clima Organizacional al interior del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, se establecen las bases por las cuales se toma a consideración una aplicación de la propuesta, tomando en cuenta los problemas más significativos de los trabajadores, los cuales fueron puestos en evidencia en la investigación de campo.

Segunda etapa: Programas de Capacitación. Se plantea darle un estricto seguimiento a los programas de capacitación propuestos. La meta planteada, es proveer al talento humano que labora en el cabildo Santa Elenense, el entrenamiento actualizado necesario, en su área de especialidad, para que estos puedan ser capaces de desarrollar al máximo todo su potencial y habilidades dentro de sus actividades laborales en la organización.

Se expresa la necesidad de la implementación simultánea de los nuevos programas de motivación, y este es nuestro punto de partida, ya que esperamos que todos los empleados formen parte activa de este programa, ya que la motivación laboral es

la herramienta que nos permite aumentar el interés y desempeño de los empleados en su trabajo.

Tercera etapa: Después de la etapa de motivacional, proponemos una mejora en la comunicación, implementado un nuevo sistema del cual tienen que formar parte todos los empleados. Se piensa que una comunicación cruzada es lo más conveniente para esta institución, ya que en la actualidad su forma de comunicarse es obsoleta y burocrática. Es deseable que en la actualidad una nota o memo, no solamente la pueda firmar un jefe de departamento o gerente.

Cuarta etapa: Habiendo introducido ciertas mejoras en comunicación y motivación se propone un cambio en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño, en el que aparte de implementar nuevos esquemas o formatos más completos para la evaluación, se apuesta a la eliminación de las deficiencias de los empleados por medio de un seguimiento al mismo, que se hará efectivo por la persona que llevará a cabo la evaluación del desempeño.

Quinta etapa: Es la implementación del liderazgo participativo, para jefes. Este es un instrumento de actualidad que hace que todos los empleados se involucren en la propuesta, ejecución y consecución de metas y objetivos institucionales. Tiene por objeto formar jefes más abiertos a todas las propuestas de los empleados, aumentando un sentido de pertenencia en todos los participantes.

4.12 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

- La mayoría de los empleados piensan que los recursos dentro de la organización no están bien distribuidos.
- La mayoría de los empleados coincidieron con que las condiciones de trabajo no están en continua mejora.

- La mayoría de los empleados piensan que la sustitución y modernización del equipo de trabajo se ha vuelto una necesidad.
- Muy pocos empleados conocen los programas de Motivación, Capacitación e Incentivos que tiene la Organización para ellos.
- El lugar y ambiente laboral son deficientes según los empleados administrativos y operativos, para las Jefaturas están en buenas condiciones.
- Muy pocos empleados dijeron haber obtenido reconocimiento por la consecución de metas y objetivos.
- La mayoría de los empleados coincidieron con que la remuneración salarial no es justa.
- Los ejecutivos, si reciben retroalimentación por su trabajo, mientras que los demás empleados no la reciben.
- La Gerencia no toma seriamente las sugerencias de los empleados, por lo que estos piensan que los gerentes no son consistentes en sus argumentos y planteamientos.
- La mayoría de empleados no tienen confianza en la Gerencia.
- La mayoría de empleados sienten que la empresa no se preocupa en su totalidad por satisfacer las condiciones de bienestar, salud y alimentación de los empleados y sus familias, tampoco se preocupa por realizar actividades o eventos deportivos y culturales.

4.13 CUANDO REALIZAR LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

No existe una fecha precisa para analizar o llevar a cabo un estudio sobre el clima organizacional en las instituciones públicas, ya que si deseamos que dé resultado deben evitarse ciertas fallas, a continuación se presentaran sugerencias, de cuando realizarlo y cuando no.

- Repetirla en la misma época del año en que se realizó la anterior evaluación, esto nos permitirá llevar un control de cómo ha ido evolucionando o no el clima organizacional o si por el contrario se ha empeorado o estancado de acuerdo a las circunstancias que han pasado a lo largo del año y si se han cumplido las sugerencias propuestas en el anterior estudio.
- Es muy importante no realizarla en fechas que coincidan con la realización de actividades como evaluación del desempeño laboral, porque ahí los trabajadores darán lo mejor de sí y no se está con la certeza de que así rindan y se lleven todo el tiempo, tampoco se la debe realizar al momento de prometer un aumento salarial ya que los trabajadores se esforzarán por ganarlo, hasta el momento de obtenerlo.
- No realizarla en época de elecciones

4.14 TENTATIVA DE PREGUNTAS A SER USADAS EN UNA ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.

4.14.1 Preguntas de carácter general

- Considera usted que en el GAD municipal de Santa Elena se tiene un buen clima organizacional.
- Considera usted que el usuario percibe un buen ambiente laboral.
- Comparado con el año pasado, la calidad del trabajo de los funcionarios ha mejorado.

4.14.2 Preguntas sobre los objetivos planteados

- Conoce la misión y visión del GAD y su significado de compromiso.
- Conoce los objetivos de desempeño del departamento.

- Entiende como el trabajo que desarrolla en el GAD se relaciona con los objetivos propuestos.

4.14.3 Preguntas relacionadas a la comunicación existente

- Tiene acceso a toda la información requerida o necesaria de su competencia
- Su superior le mantiene al tanto de todo.

4.14.4 Preguntas enlazadas al funcionamiento del equipo de trabajo.

- Las reuniones que mantiene con sus compañeros, le resultan de gran utilidad al momento de llevar a cabo los trabajos.
- Cuenta con sus compañeros de trabajo cuando los necesita.
- Le dejan ser partícipe de la toma de decisiones en el departamento en que labora.

4.14.5 Preguntas sobre las relaciones laborales.

- Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo el trabajo.
- Las herramientas y equipos que utiliza (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.
- Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer el trabajo en forma adecuada.
- El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)

4.15 COMO INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL.

Se debe fomentar y propiciar el surgimiento de líderes en cada departamento del GAD municipal de Santa Elena, todas las personas son líderes en potencia, pero

hay que saberlos motivarlos dándoles confianza, brindándoles un trato cortés y haciéndoles que desarrollen un alto sentido de pertenencia hacia el lugar de trabajo.

4.16 TÉCNICAS NECESARIAS PARA LOGRAR UNA BUENA MOTIVACIÓN LABORAL.

- Mejora considerables de las condiciones laborales
- Adecuación del puesto de trabajo
- Consecución de objetivos planteados
- Delegación de responsabilidades

4.17 SISTEMA DE MOTIVACIÓN LABORAL

- Un salario adecuado a la tarea que se realiza y en función de la responsabilidad que se tiene. El dinero es un instrumento, pero adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
- Generar una visión, una proyección temporal de la organización atractiva, retadora, con capacidad de ilusionar y estimular.
- Una correcta Planificación Estratégica, acorde a la misión, coherente y en la que se involucre al personal adecuado.
- Procurar que los colaboradores dispongan los recursos que precisan sin que estos tengan siempre que lidiar con limitaciones.
- Dirigir con inteligencia emocional, no teórica sino práctica. Eso no se consigue participando en un seminario o leyendo un libro, sino poniéndola en práctica de forma cotidiana.
- Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores.
- Fomentar la conciencia de producción bienes y/o servicios. Lograr que la persona sea consciente de que origina un servicio valioso y valorada, ya que la producción puede entenderse en sentido económico o con un punto de vista más amplio relacionándolo con las necesidades del ser humano.

- Facilitar el desarrollo humano y profesional de los empleados. Siempre es bueno y prudente rodearse de personas de valía, que estén dispuestas a mejorar, y es a estas a quienes, principalmente se debe facilitar y proporcionar oportunidades de aprendizaje y de mejora de habilidades.
- Fomentar la autoestima. El hecho de trabajar se asocia en nuestra cultura y tiempo histórico con una valoración positiva y el no trabajar con una valoración negativa.
- Conseguir compaginar vida familiar y laboral, respondiendo a cada necesidad individual. Mostrar interés real y lograr una aproximación entre las metas personales y las de la organización.
- Impulsar el espíritu de equipo, estableciendo las condiciones en las que las colaboraciones sucedan con facilidad y naturalidad facilitando la comunicación y derribando barreras mentales.
- Un adecuado consumo de energía física y mental, evitando la aparición del ocio, el aburrimiento y la rutina. Las personas trabajan también para ejercitar sus músculos, su capacidad verbal y/o sus habilidades intelectuales.
- Proporcionar un enfoque de relación social, evitando el aislacionismo y la introversión. Los individuos trabajan mejor cuando se sienten bien con sus compañeros, con los mandos, los clientes.
- Involucrar a los trabajadores en la definición y resolución de problemas, y en la toma de soluciones.
- Es importantísimo fomentar condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados más productivos.

- Alentar y estimular la creatividad y la innovación de las personas.
- Permitir la participación en la toma de decisiones. Alentar la participación y la colaboración, construyendo los “puentes” necesarios para ello.
- Hacer interesante el trabajo, enriquecer “ese puesto antipático” por el que pasa tanta gente y que nadie quiere como propio.

4.18 ÁREAS NECESARIAS EN LAS QUE DEBEN SER CAPACITADOS PARA OBTENER UN MEJOR CLIMA ORGANIZACIONAL.

- Manejo de conflictos
- Competencia laboral del recurso humano
- Administración total del recurso humano
- Relaciones laborales
- Integración del recurso humano
- Autoestima y desarrollo personal
- Atención y servicio al cliente
- Técnicas de cómo atender al usuario por teléfono
- Microsoft Excel aplicado

4.19 ACTIVIDADES A LLEVAR A CABO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GAD MUNICIPAL DE SANTA ELENA.

- Programas de capacitación
- Programas de motivación
- Técnicas para mejorar la comunicación
- Evaluación del desempeño
- Formación de liderazgo participativo

4.20 PLAN DE ACCIÓN A APLICARSE EN EL GAD MUNICIPAL DE SANTA ELENA.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

ANTECEDENTES	Determinamos que los funcionarios municipales casi no reciben capacitaciones referentes a varios temas como son: manejo de conflictos, autoestima personal, integración del recurso humano y en base a esto programamos las capacitaciones.
OBJETIVOS	Proveer a todos los funcionarios el entrenamiento necesario en cada área de su especialidad para que puedan rendir al máximo.
RESPONSABLES	La gerencia de recursos humanos, jefes, gerentes y supervisores.
PROPÓSITO	Ofrecer capacitaciones continuas a todos los funcionarios del GAD municipal de Santa Elena.
DESCRIPCIÓN	Las capacitaciones propuestas, están diseñadas para que todo el personal que labora en el municipio de Santa Elena, puedan recibirlas en las áreas que más problemas presenten y obtener resultados a corto plazo.
LINEAMIENTOS	Serán coordinadas por el departamento de recursos humanos Serán impartidas en horas laborales Se las realizará por grupos para no afectar el trabajo.
ACTIVIDADES	Capacitaciones propuestas para la jefatura. Capacitaciones propuestas para el personal operativo. Capacitaciones propuestas para el área administrativa.
RECURSOS	Facilitador, computadora, sala de capacitación, material de apoyo
INDICADORES	Menos quejas Mejores resultados Menos accidentes Menos supervisión
TIEMPO	Capacitaciones cada mes a lo largo de un año.

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN

ANTECEDENTES	En base a las visitas de campo y a las encuestas se determinó, que las personas que laboran en el municipio de Santa Elena, no se encuentran del todo motivados a la hora de realizar su trabajo.
OBJETIVOS	Implementar programas de motivación, para que los funcionarios se encuentren motivados en el trabajo
RESPONSABLES	Jefe de recursos humanos y supervisores
PROPÓSITO	Crear e implementar programas de motivación que involucren a todas las personas
DESCRIPCIÓN	La motivación es una herramienta muy útil porque logra que los funcionarios mejoren su rendimiento
ACTIVIDADES	Los programas de motivación son los siguientes: Programa tú haces la diferencia Programa la asistencia perfecta Programa ven y diviértete
RECURSOS	Papelería, premios, personal encargado de la presentación de los programas.
INDICADORES	Menos quejas Mayor grado de participación Mejores resultado de la evaluación del desempeño Trabajo en equipo
TIEMPO	Cada tres meses la aplicación de cada programa empezando por febrero del 2014.

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

TÉCNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

OBJETIVO	Implementar un nuevo sistema de comunicación del cual todos los funcionarios participen.
RESPONSABLES	La jefatura de relaciones públicas y de talento humano
DESCRIPCIÓN	<p>Actualmente se puede observar que la comunicación, es bastante burocrática, con esto queremos decir que los empleados no pueden comunicarse con otros empleados de otros departamentos, (comunicación formal) si estas “notas” o “memorando” no van firmados por el jefe inmediato, esto es un procedimiento antiguo que atrasa la comunicación eficaz.</p> <p>Para que la Comunicación en el GAD sea eficaz y se presente como organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto. Debe de ser Multidireccional, con esto queremos decir de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.</p> <p>Es necesario introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, esta debe ser amigable para todos los empleados, es necesario dejar atrás la idea que el uso de Internet o correo electrónico, es solo para los ejecutivos de alto nivel; es una herramienta con la que todos los empleados de la institución deben de contar ya que facilita la comunicación entre los mismos, de distintos departamentos y su costo es bastante accesible.</p> <p>Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los Gerentes y Jefes conozcan todas las necesidades de sus empleados, Cada departamento debe formular sus propios objetivos, en función al plan estratégico de la empresa, Lo importante es crear en los empleados la necesidad de llegar a estos. Esto se puede lograr si hacemos a todos los empleados, partícipes de la creación de los mismos, y dejar que los empleados logren estos objetivos con libertad.</p> <p>Se trata de hacer parte a todos los empleados de este nuevo concepto para la organización, una nueva forma de administrar al personal</p>

	<p>donde se integran todos los recursos: Capital, Producción, Recurso Humano, Tecnología y equipo.</p> <p>Todo esto haciendo uso de una comunicación eficiente para lograr los objetivos de la organización.</p> <p>En ocasiones los empleados tratan de mostrar una buena imagen presentando a sus jefes solo la información positiva. Esto suele ocurrir cuando los jefes no puede asimilar bien las malas noticias. Los Jefes deben de crear una cultura que propicie la comunicación, ascendente, deben fomentar que sus empleados compartan la información sobre sus éxitos y sus fracasos, actitudes, avances laborales y errores.</p> <p>Es esencial entonces lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea que todos los empleados trabajen bajo el mismo nombre.</p>
ACTIVIDADES	<p>Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente, para que mejore el clima organizacional</p> <p>Se facilitará charlas a todo el personal sobre la comunicación y el papel que juega en la empresa.</p> <p>Se contratara personal, que instale, el equipo, el internet y el software.</p>
INDICADORES	<p>Mejores relaciones laborales</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Cumplimiento de metas y objetivos</p>
RECURSOS	<p>Equipo informático</p> <p>Internet</p> <p>Software</p> <p>Sala de capacitación</p>
TIEMPO	A partir del mes de febrero del 2014

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACIÓN

OBJETIVO	Actualizar la evaluación de desempeño y retroalimentación de manera que proporcione una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado debe llevar a cabo sus funciones para mejorar el Clima Organizacional.
RESPONSABLES	Alcalde , jefatura de recursos humanos
DESCRIPCIÓN	La evaluación del desempeño estará ligada directamente al puesto y comprende etapas que son: Prueba(evaluación a los tres meses de haber ingresado) Semestral Anual Otros
ACTIVIDADES	Las evaluaciones serán realizadas por el jefe inmediato. Las evaluaciones deben ser firmadas por el empleado como constancia que se le brindó la retroalimentación de su desempeño. La retroalimentación de la evaluación debe ser entregada al empleado no más 15 días después de realizada la evaluación.
INDICADORES	Mejor desempeño de los funcionarios Cumplimiento de metas y objetivos Seguimiento a las recomendaciones
TIEMPO	A Partir del mes de marzo del 2014

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

OBJETIVO	Lograr que los jefes y gerente desarrollen y practiquen el liderazgo participativo para contribuir a un clima organizacional agradable.
RESPONSABLE	El jefe de recursos humanos
DESCRIPCIÓN	Se capacitará a los gerentes y jefes para que estos adquieran conocimientos del liderazgo participativo y lo pongan en práctica. El curso será impartido por una persona del departamento de recursos humanos.
ACTIVIDADES	Se dictarán charlas de capacitación en grupos de 10 a 15 personas.
RECURSOS	Facilitador Salón de Capacitación Computadora Material de apoyo
INDICADORES	Mejor desempeño de los empleados. Mayor participación en grupo. Se cumplen los objetivos y metas.
TIEMPO	Se propone comenzar las charlas en el mes de abril del 2014.

Fuente: GAD municipal de Santa Elena
Elaborado por: Cindy González Ramírez

CIFRAS Y DATOS DE LA PROPUESTA ALTERNATIVA

En lo que tiene que ver con el presupuesto, que se tiene proyectado invertir para hacer realidad, La Guía de Perfeccionamiento para El Clima Organizacional, que contribuya a mejorar la calidad del servicio que se brinda en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Santa Elena, tenemos que tener en cuenta varios factores entre los que están; materiales, equipos de cómputo, material de apoyo, y los costos de las capacitaciones dictadas por profesionales competentes y capacitados en la materia.

Para poder calcular este presupuesto hay que tener en cuenta que está formado por las actividades que se van a llevar a cabo en la propuesta alternativa y estas son:

- Programas de capacitación
- Programas de motivación
- Técnicas para mejorar la comunicación
- Evaluación de desempeño y retroalimentación
- Formación de liderazgo participativo

Hay que recordar que aunque el presupuesto que se va a utilizar es un poco elevado, hay que tomar en cuenta que no es considerado un gasto, sino una inversión, debido a que los conocimientos adquiridos a lo largo de este proceso, no solo servirán para mejorar el clima organizacional dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, sino que ayudará a mejorar la atención al usuario y la calidad del servicio que a este se brinde, además que mejorarán los trabajos y serán entregados y terminados a tiempo, mejorando el rendimiento laboral en el GAD.

Estas cinco actividades, representan un total de treinta y ocho mil doscientos dólares desglosado en la siguiente manera:

PRESUPUESTO DETALLADO

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN						
Descripción	Cant.	Recursos	Contenido	P unitario	Subtotal	Total
Se tomarán en cuenta las capacitaciones en las áreas que más hace falta reforzar, y que ayudarán para el mejor desempeño del personal	9	Facilitador Computador Sala de capacitación material de apoyo	Manejo de conflictos Competencia laboral del recurso humano Administración total del recurso humano	1500	13500	13500
PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN						
Se impartirán una serie de programas motivacionales con el fin de que el empleado se sienta mejor y por lo tanto rinda más	3	Papelería, premios, personal encargado de la presentación de los programas	Programa tu haces la diferencia Programa la asistencia perfecta Programa ven y diviértete	2000	6000	6000
TÉCNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN						
Implementar un nuevo sistema de comunicación en el GAD	1	Equipo informático Internet Software Sala de capacitación	Modernización de los equipos Aplicación de software de capacitaciones	14000	14000	14000
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACIÓN						
Actualizar la información de todos los funcionarios de manera que tengamos una idea más clara de sus conocimientos	Semes- tral	Equipo informático, Encuestadores	Retroalimentación Actividades complementarias	350	700	700
FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO						
Lograr la formación de líderes en cada uno de los departamentos para que incentiven a los demás en el trabajo realizado	1	Facilitador Salón de Capacitación Computadora Material de apoyo	Charlas de participación	4000	4000	4000
TOTAL				\$ 38.200		

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Cindy González Ramírez

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- BENJAMIN Franklin (2008), Organización de empresas. Tercera Edición. Ed. McGraw Hill.
- BLANCH Joseph M (2007), Teoría sobre las relaciones fundamentales, Edit: UOC - Primera edición.
- CASTILLO Aponte J. (2008), Administración del personal un enfoque hacia la calidad, Editorial.
- CHIANG Margarita (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Editorial: España - Segunda edición.
- CHIAVENATO Idalberto (2009), Comportamiento Organizacional, Edit. Interamericana.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. COOTAD, Quito-Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador, Quito-Ecuador.
- DAFT Richard (2008), Teoría y diseño organizacional, Novena edición- Editorial: Cenfage - Cuarta edición.
- DAFT Richard L. (2007), Teoría y diseño organizacional, Edición 9^a año México.
- FOREHAND y Gilmer. (2009), Mejorando el ambiente de trabajo, Editorial.
- FUNDACIÓN Santiago de Guayaquil (2011), Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Santa Elena, Editorial.
- FUSTER Fernando (2008), Comunicación estratégica 2, Edit. España - Segundo libro.
- GARCÍA López, J.M. (2010), El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos en contribuciones a la Economía., Editorial.

- MÉNDEZ Carlos A.(2007), Clima organizacional en Colombia, Universidad de Rosario - Tercera edición.
- Plan Nacional del Buen Vivir, Quito-Ecuador.
- RUBIO E, (1999), Reglas de oro de un buen clima laboral, los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa, España.
- UNDA Mario y Yala A. (2010), La descentralización y el desarrollo local en las voces y en las miradas de hoy, Editorial Quito.
- UNIVERSIDAD Nacional de Loja (2011), Módulo 2 “La teoría de la administración pública, el pensamiento y la ciencia política, Editorial.

PAGINAS WEB

<http://grupoenroke.com/index.php/servicios-empresariales/clima-laboral>
<http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml>
<http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html>
http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional
<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>
<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
<http://www.climalaboral.com.es/>
http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70
<http://186.42.96.211:8080/jspui/bitstream/123456789/342/1/Tesis%20Clima%20Organizacional.pdf>
<http://jma-asesores.com/2012/03/12-preguntas-clave-para-la-medicion-del-clima-laboral/>
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/sanchez_v_g/capitulo1.pdf
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf
<http://psicolatina.org/13/clima.html>
<http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=34>
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>
<http://www.marketing-xxi.com/caso-practico--el-servicio-de-atencion-al-consumidor-de-coca-cola-105.htm>
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/287-cultura-y-clima-organizacional.html>
http://www.revistafuturos.info/futuros_3/gestion_amb.htm
www.paot.df.gob.mx/envoz_envoz/seminario/ /seminario/seminario.html

www.semarnat.gob.mx

<http://www.eem.ca/espanol/ISO14001/acerca/historia/index.html#top>

<http://www.theslock.com/iso9002.html>

<http://www.climalaboral.com.es/>

http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1659>

http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

<http://dgsa.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICEA/article/view/340/311>

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2533/1/1020716143-2011.pdf>

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008

<http://190.27.248.91:8082/jspui/bitstream/123456789/191/1/TRABAJO%20FINAL%20%20DE%20GRADO%20-%20SECTOR%20HOTELERO%20nuevo.pdf>

<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>

<http://www.sciencedirect.com/science/journal/01235923/24/106>

http://www.ride.org.mx/docs/publicaciones/10/experiencias_innovaciones_pedagogicas/D29.pdf

<http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/2218/1/17929635.pdf>

PALABRAS CLAVES

Administración: Es una disciplina encargada de planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar las actividades industriales, comerciales, financieras y de servicios de cualquier institución, industria o empresa.

Ambiente: Es todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema.

Autoridad: Es el poder para imponer tareas y la responsabilidad de que las realicen. El poder de tomar decisiones en una especialidad, de cualquier nivel.

Burocracia: Es el sistema administrativo que cuenta con procedimientos y reglas bien detalladas con una jerarquía organizacional claramente definidas y con las relaciones impersonales que deben de existir entre los miembros.

Clima organizacional: El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.

Comportamiento: Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas.

División del trabajo: El proceso de dividir el trabajo en puestos de trabajo relativamente especializados para aprovechar las ventajas de las especializaciones.

Líder: Puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, el líder puede dar mayor libertad en las decisiones a los subordinados.

Burgomaestre: Alcalde. Primer magistrado municipal de algunas ciudades de Alemania, los Países Bajos, Suiza, etc.

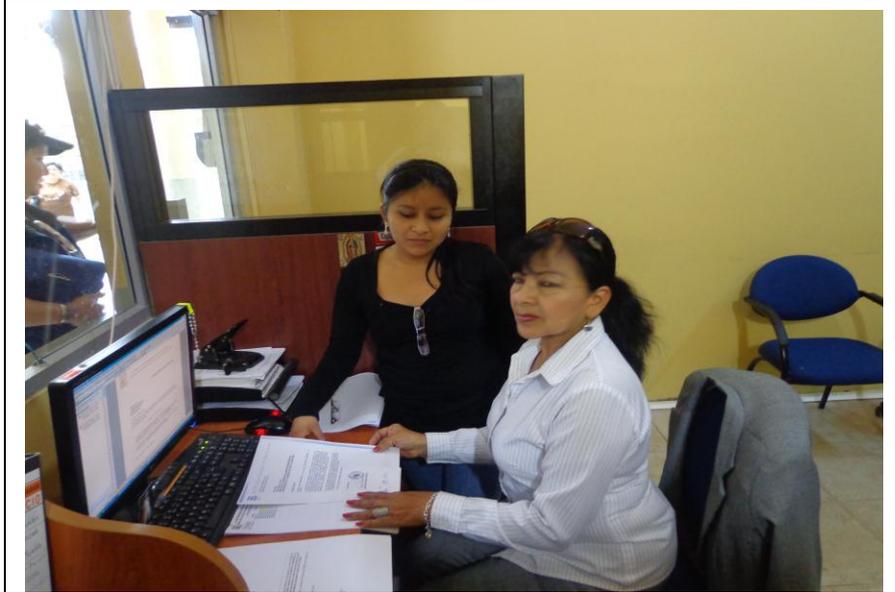
Camaradería: Amistad o relación cordial que mantienen entre sí los buenos camaradas.

Desempeño: Nivel de logros laborales de un individuo, conseguido únicamente tras la realización de un esfuerzo. Resultados deseados de la conducta.

ABREVIATURAS

Admin.	Administración
AP	Administración Pública
Art.	Artículo no de periódico, sino de leyes y similares
Bib.	Bibliografía
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
cap.	Capítulo
Cía.	Compañía
cit.	Citado, citada
Cl	Clima laboral
Co	Clima organizacional
def.	Definición
dpto.	Departamento
Econ.	Economista
ed.	Edición, editor
EE. UU.	Estados Unidos.
E.P.	Empresas Públicas
etc	etcétera
Gad	Gobierno Autónomo Descentralizado
ing.	Ingeniero
Lic.	Licenciado
Mercosur	Mercado Común del Sur.
Pág. Págs	página, páginas
PNBV	Plan Nacional Del Buen Vivir
tab.	Tabla
TQM	Gestión de la calidad total o excelencia
http://	URL del artículo

ANEXO # 1 ENCUESTAS



Recopilar las encuestas a los servidores públicos.



Personal aglomerado en una sola oficina sin divisiones para sus puestos de trabajo

ANEXO # 2 CUESTIONARIO



PREGUNTAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA.

“Implementación de un sistema de mejoramiento del clima organizacional para optimizar la calidad del servicio que se brinde al usuario del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Santa Elena periodo 2013-2014”

	siempre	frecuentemente	En algunas ocasiones	Nunca
Clave de respuesta	4	3	2	1

#	PREGUNTAS	SIEMPRE	FRECUE NTE MENTE	EN ALGUNAS OCASIONES	NUNCA
1	¿Considera usted que el personal de la institución se encuentra motivado en el trabajo?				
2	¿Existe solidaridad laboral entre los miembros de la institución?				
3	¿Está usted de acuerdo con las políticas implantadas al interior de la institución?				
4	¿Estimulan en el trabajo su desarrollo personal y laboral?				
5	¿Considera usted que la institución toma en cuenta su opinión ante cualquier circunstancia?				
6	¿Planifican las reuniones con anticipación para no interferir con el trabajo diario de la oficina?				
7	¿Cree usted que existen buenas relaciones entre el personal administrativo y operativo?				
8	¿Posee la institución un acondicionamiento físico acorde a la realización de sus actividades cotidianas?				

9	¿Ha recibido capacitaciones sobre relaciones humanas y calidad del servicio para mejorar la atención al usuario?				
10	¿Realizan reuniones entre todo el equipo de trabajo para analizar las fallas y quejas recibidas e implementar estrategias que mejoren la calidad de servicio que se brinda?				
11	¿Diseñan indicadores que permitan establecer objetivos cuantificables para la mejora continua de la calidad del servicio y atención al usuario?				
12	¿Cuenta realmente la institución con equipos tecnológicos efectivos?				
13	¿Considera usted que se implementan estrategias para mejorar la calidad de servicio y la experiencia que tiene el usuario al momento de acudir a la institución?				
14	¿Deja usted los problemas personales a un lado al momento de atender a los usuarios?				
15	¿Procura usted resolver las dudas e inconvenientes que le manifiesta el usuario?				
16	¿Considera usted que su proceder transmite confianza al usuario?				

ANEXO # 3 MATRIZ DE CONSISTENCIA PROBLEMA TEMA OBJETIVO HIPÓTESIS

NOMBRE DEL EGRESADO: Cindy Janeth González Ramírez			
TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORARLA CALIDAD DEL SERVICIO QUE SE BRINDE AL USUARIO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA PERIODO 2013-2014”			
PROBLEMA	TEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<u>Problema general</u>	<u>TEMA</u>	<u>Objetivo general</u>	<u>Hipótesis general</u>
¿Cómo incide el clima organizacional en la calidad del servicio que ofrecen los funcionarios públicos del Gad municipal del cantón Santa Elena periodo 2013-2014?	Incidencia del clima organizacional en la calidad del servicio que ofrecen, mediante un estudio que involucre a los funcionarios y la comunidad. Implementación de un Sistema de Mejoramiento dirigido al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena periodo 2013- 2014.	Evaluar la incidencia del clima organizacional en la calidad del servicio que ofrecen, mediante un estudio que involucre a los funcionarios y la comunidad, para la implementación de un sistema de mejoramiento dirigido al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena periodo 2013- 2014.	La incidencia del clima organizacional en la calidad del servicio que ofrecen, mediante un estudio que involucre a los funcionarios y la comunidad.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Cindy González Ramírez

**ANEXO # 4 MATRIZ DE CUESTIONAMIENTOS PARA LAS
VARIABLES**

NOMBRE DEL EGRESADO: Cindy Janeth González Ramírez	
TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE SE BRINDE AL USUARIO DEL GOBIERNO AUTÓNOMA DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA PERIODO 2013-2014”	
VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
<p>¿En qué consiste el clima organizacional?</p> <p>¿Por qué se realiza el clima organizacional?</p> <p>¿Cómo se realiza el clima organizacional?</p> <p>¿Dónde se realiza clima organizacional?</p> <p>¿Cómo se mide el clima organizacional?</p>	<p>¿En qué consiste la calidad del servicio?</p> <p>¿Por qué se aplica calidad del servicio?</p> <p>¿Cómo se logra la calidad del servicio?</p> <p>¿Dónde se lleva a cabo calidad del servicio?</p> <p>¿Cómo se mide la calidad del servicio?</p>

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Cindy González Ramírez

**ANEXO # 5 MATRIZ DE CONSISTENCIA SUB PROBLEMAS-
OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

NOMBRE DEL EGRESADO: Cindy Janeth González Ramírez

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE SE BRINDE AL USUARIO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA PERIODO 2013-2014”

SUB PROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p>COMO INCIDEN LAS FALLAS EN LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN?</p> <p>COMO INCIDE EL FAVORITISMO POLÍTICO?</p> <p>COMO INCIDE LA ENVIDIA LABORAL?</p> <p>COMO INCIDE LA MALA INFRAESTRUCTURA?</p>	<p>Determinar las fallas y falencias en los SISTEMAS DE COMUNICACIÓN que tiene el talento humano que labora en el Gad a través de encuestas. Analizar el clima laboral con EL FAVORITISMO POLÍTICO existente en el Gad a través de la acción participativa de los involucrados. Identificar la ENVIDIA LABORAL mediante una serie de encuestas a los funcionarios públicos. Identificar la MALA INFRAESTRUCTURA interna, equipos informáticos, etc. a través de encuestas a funcionarios y la comunidad previo a un estudio sobre la realidad que vive el cabildo peninsular.</p>

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Cindy González Ramírez