



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
(UTN)**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA  
(FECYT)**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN,  
MODALIDAD PRESENCIAL**

**TEMA:**

**“CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE  
SATISFACCIÓN DEL USUARIO, EN EL GAD MUNICIPAL  
SANTA ANA DE COTACACHI”**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título en la  
Especialidad de Psicología**

**Línea de investigación: Desarrollo social y del comportamiento humano**

**Autora: Gabriela Alexandra Gómez Santamaría**

**Director: MSc. Anabel Anzola Luján**

**Ibarra- Diciembre- 2019**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO		
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100456010- 6	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Gómez Santamaría Gabriela Alexandra	
<b>DIRECCIÓN:</b>	Cotacachi, Barrio El Ejido	
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:gabgomez23@gmail.com">gabgomez23@gmail.com</a>	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2916504	<b>TELF. MOVIL</b> 0985547979

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	“CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO, EN EL GAD MUNICIPAL SANTA ANA DE COTACACHI”.
<b>AUTOR (ES):</b>	Gómez Santamaría Gabriela Alexandra
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	2019/12/10
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	PSICÓLOGA
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	MSc. Anabel Anzola



## CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 10 días, del mes de diciembre de 2019

### EL AUTOR:



.....  
Gabriela Alexandra Gómez Santamaría

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Ibarra, 10 de diciembre de 2019

MSc. Anabel Anzola

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de titulación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología (FECYT) de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

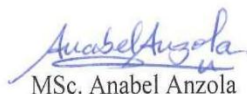
  
.....  
MSc. Anabel Anzola  
C.C.: 1757265031  
.....

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Luego de haber sido designado por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Educación Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte de la ciudad de Ibarra, he aceptado con satisfacción participar como Director de trabajo de grado titulado: **“CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO, EN EL GAD MUNICIPAL SANTA ANA DE COTACACHI”**, trabajo de grado realizado por la egresada: Gómez Santamaría Gabriela Alexandra, previo a la obtención del título de Psicóloga.

Como testigo presencial y corresponsable directo del desarrollo del presente trabajo de investigación, afirmo que reúne los requisitos reglamentarios y méritos suficientes para ser sustentado públicamente ante el Tribunal que se designe oportunamente.

Es todo cuando puedo certificar en honor a la verdad.



MSc. Anabel Anzola

**DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

*El Tribunal Examinador del trabajo de titulación "CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO, EN EL GAD MUNICIPAL SANTA ANA DE COTACACHI", elaborado por Gómez Santamaría Gabriela Alexandra, previo a la obtención del título de Psicóloga, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:*



.....  
*MSc. Saud Yarad*  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**



.....  
*MSc. Guillermo Yáñez*  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## AUTORÍA

Yo, Gómez Santamaría Gabriela Alexandra con cédula N° 100456010- 6, expreso mi declaración bajo juramento que el trabajo de investigación denominado: “CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO, EN EL GAD MUNICIPAL SANTA ANA DE COTACACHI. Es el producto de mi labor investigativa y se lo realizó respetando los derechos intelectuales de otros autores que han servido como referencia para la elaboración de este.

De igual manera, doy fe de que este trabajo es original e inédito.

Ibarra, 10 de diciembre de 2019



.....  
Gómez Santamaría Gabriela Alexandra  
C.I. 100456010- 6



## **DEDICATORIA**

A mis Padres quienes he recibido los valores que me han acompañado siempre por el camino correcto y me han servido para enfrentar la vida.

A mi hija, quien con su nacimiento trajo una alegría y motivación muy especial a mi vida, renovando mis fuerzas y deseos de ser una mejor persona digna de su admiración.

A mi esposo, quien me brindó su apoyo incondicional con su paciencia, amor, me motivo para que continúe con este camino para llegar alcanzar con ello una vida llena de logros y satisfacciones en lo personal como en lo familiar.

A los profesores que me han asistido y depositaron toda confianza en el desarrollo de este trabajo, para marcarlo con la mejor dirección y estrategia.

A todos aquellos que de una forma positiva o negativa saben que han sido motor importante de motivación para salir adelante y demostrar que ¡sí se puede!

**Gabriela Gómez**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica del Norte y de manera especial a la carrera de Psicología General por brindarme la oportunidad de continuar mis estudios superiores, terminar mi carrera y garantizar mi éxito profesional.

A cada uno de los docentes que contribuyeron durante todo mi proceso de formación académica y humana quienes han sido el pilar fundamental para alcanzar esta meta.

Al GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi por abrirme sus puertas y permitirme realizar este trabajo de investigación.

Cuando todo parece perdido, siempre surge una nueva oportunidad.

**Gabriela Gómez**

## ÍNDICE GENERAL

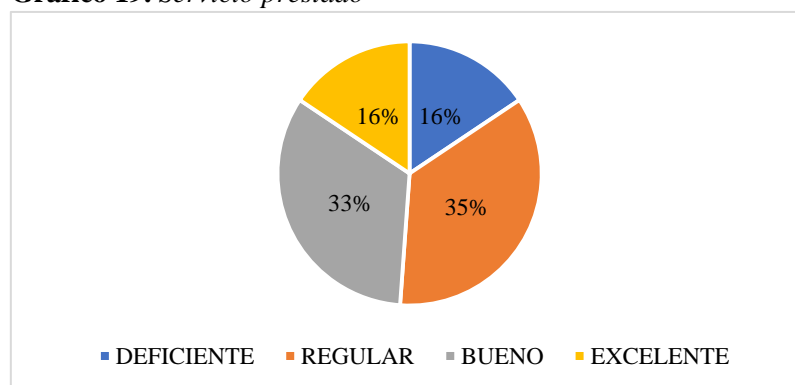
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	i
.....	¡Error! Marcador no definido.
.....	v
.....	vi
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xviii
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT.....	xx
INTRODUCCIÓN.....	xxi
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del problema.....	3
1.4. Delimitación.....	3
1.4.1. Unidades de observación.....	3
1.4.2. Delimitación espacial.....	3
1.4.3. Delimitación temporal.....	3
1.5. Objetivos.....	3
1.5.1. Objetivo General.....	3
1.5.2. Objetivos Específicos.....	4
1.6 Justificación.....	4
CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Psicología Organizacional.....	7
2.1.1. Fundamentación.....	7
2.2. Riesgos Psicosociales.....	7

2.2.1	Definición .....	7
2.3.	Clima laboral .....	8
2.3.1.	Definición .....	8
2.4.	Importancia del Clima laboral.....	9
2.4.1.	Instrumentos de aplicación .....	9
2.2.3	Escala de Clima Social Laboral GRV .....	10
2.5.	Factores que influyen para crear un buen clima laboral .....	11
2.5.1.	Condiciones físicas .....	11
2.5.2.	Independencia .....	11
2.5.3.	Implicación .....	12
2.5.4.	Igualdad .....	12
2.5.5.	Liderazgo .....	12
2.5.6.	Relaciones .....	12
2.5.7.	Reconocimiento .....	12
2.5.8.	Remuneraciones .....	13
2.5.9.	Organización .....	13
2.5.10.	Otros factores .....	13
2.6.	Aspectos de evaluación para un buen clima laboral .....	14
2.6.1.	Participación.....	14
2.6.2.	Comunicación .....	14
2.6.3.	Respeto .....	14
2.7.	Algunos indicadores del clima laboral .....	15
2.8.	Tipos de clima laboral.....	15
2.8.1.	El primero es el clima de tipo autoritario .....	15
2.8.2.	Clima de tipo participativo.....	16
2.9.	Comportamiento organizacional .....	16
2.10.	Usuario .....	17
2.10.1.	Definición .....	17
2.10.2.	Atención a usuarios .....	17
2.10.3.	Usuarios externos .....	18
2.10.4.	Nivel de satisfacción de los usuarios .....	18
2.10.5.	Relación del trabajador con la calidad de la atención .....	18
2.11.	Fundamentos legales.....	19

2.11.1. Constitución de la República del Ecuador .....	19
2.11.2. Ministerio del Trabajo .....	19
2.11.3. En la aplicación de medición de clima laboral .....	20
2.11.4. Norma técnica para medición de clima laboral del servicio público .....	20
2.10.6 Capítulo III sección I modelo de medición de clima laboral para las instituciones de la función ejecutiva .....	21
GLOSARIO .....	22
CAPÍTULO III .....	23
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>23</b>
3.1 Tipo de investigación .....	23
a. Explicativa .....	23
b. Documental-bibliográfica .....	23
c. Cuantitativa .....	23
3.2 Métodos .....	23
Deductivo .....	23
Analítico- sintético .....	24
3.3 Técnicas e Instrumentos .....	24
a. Escala de Clima Laboral Social .....	24
b. Encuestas .....	24
Cuestionarios para las encuestas .....	25
Escala de Clima Social Laboral (GRV).....	25
3.4 Población.....	27
Muestra .....	28
Criterios de exclusión .....	29
3.6 Matriz diagnóstica .....	30
CAPÍTULO IV .....	32
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 1. Concurrencia de edad entre los funcionarios .....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 1. Concurrencia de edad entre los funcionarios .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 2. Sexo los funcionarios .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 2. Sexo los funcionarios .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 3. Dimensión de Relaciones .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 3. Dimensión de Relaciones .....</b>	<b>34</b>

<b>Tabla 4.</b> <i>Subescala Implicación (IM)</i> .....	35
<b>Gráfico 4.</b> <i>Subescala Implicación (IM)</i> .....	35
<b>Tabla 5.</b> <i>Subescala Cohesión (CO)</i> .....	36
<b>Gráfico 5.</b> <i>Subescala Cohesión (CO)</i> .....	36
<b>Tabla 6.</b> <i>Subescala Apoyo (AP)</i> .....	37
<b>Gráfico 6.</b> <i>Subescala Apoyo (AP)</i> .....	37
<b>Tabla 7.</b> <i>Dimensión de Autorrealización</i> .....	38
<b>Gráfico 7.</b> <i>Dimensión de Autorrealización</i> .....	38
<b>Tabla 8.</b> <i>Subescala de Autonomía (AU)</i> .....	39
<b>Gráfico 8.</b> <i>Subescala de Autonomía (AU)</i> .....	39
<b>Tabla 9.</b> <i>Subescala de Organización (OR)</i> .....	40
<b>Gráfico 9.</b> <i>Subescala de Organización (OR)</i> .....	40
<b>Tabla 10.</b> <i>Subescala de Presión (PR)</i> .....	41
<b>Gráfico 10.</b> <i>Subescala de Presión (PR)</i> .....	41
<b>Tabla 11.</b> <i>Dimensión Estabilidad/ Cambio</i> .....	42
<b>Gráfico 11.</b> <i>Dimensión Estabilidad/ Cambio</i> .....	42
<b>Tabla 12.</b> <i>Subescala Claridad (CL)</i> .....	43
<b>Gráfico 12.</b> <i>Subescala Claridad (CL)</i> .....	43
<b>Tabla 13.</b> <i>Subescala Control (CN)</i> .....	44
<b>Gráfico 13.</b> <i>Subescala Control (CN)</i> .....	44
<b>Tabla 14.</b> <i>Subescala Innovación (IN)</i> .....	45
<b>Gráfico 14.</b> <i>Subescala Innovación (IN)</i> .....	45
<b>Tabla 15.</b> <i>Subescala Comodidad (CF)</i> .....	46
<b>Gráfico 15.</b> <i>Subescala Comodidad (CF)</i> .....	46
<b>Tabla 16.</b> <i>Análisis general de las Dimensiones</i> .....	47
<b>Gráfico 16.</b> <i>Análisis gráfico de las Dimensiones</i> .....	47
<b>Tabla 17.</b> <i>Sexo de los usuarios</i> .....	48
<b>Gráfico 17.</b> <i>Sexo de los usuarios</i> .....	48
<b>Tabla 18.</b> <i>Atención prestada</i> .....	49
<b>Gráfico 18.</b> <i>Atención prestada</i> .....	49
<b>Tabla 19.</b> <i>Servicio prestado</i> .....	50

**Gráfico 19. Servicio prestado**



.....	50
<b>Tabla 20. Trato del personal</b> .....	51
<b>Tabla 21. Respuesta a solicitud</b> .....	52
<b>Tabla 22. Lenguaje y tono de voz</b> .....	53
<b>Tabla 23. Información proporcionada</b> .....	54
<b>Gráfico 23. Información proporcionada</b> .....	54
<b>Tabla 24. Grado de confianza generada por el servidor</b> .....	55
<b>Gráfico 24. Grado de confianza generada por el servidor</b> .....	55
<b>Tabla 25. Capacitación en las tareas</b> .....	56
<b>Gráfico 25. Capacitación en las tareas</b> .....	56
<b>Tabla 26. Servicio adaptado a necesidades</b> .....	57
<b>Tabla 27. Solución a demandas</b> .....	58
<b>Tabla 28. Análisis general de la encuesta</b> .....	59
<b>Tabla 29. Análisis comparativo entre Clima Laboral y Satisfacción de los usuarios</b> .....	61
<b>CAPÍTULO V</b> .....	63
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	63
<b>5.1 Conclusiones</b> .....	63
<b>5.2 Recomendaciones</b> .....	64
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	65
<b>6. PROPUESTA ALTERNATIVA</b> .....	65
<b>6.1 Título de la Propuesta</b> .....	65
<b>6.2 Justificación e Importancia</b> .....	65
<b>6.3 Fundamentación de la propuesta</b> .....	67
<b>Guía</b> .....	67
<b>6.4. Objetivos</b> .....	68

<b>Objetivo General</b> .....	68
<b>6.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	68
<b>6.5 Ubicación sectorial y física</b> .....	68
<b>6.6 Desarrollo de la Propuesta</b> .....	69
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA</b> .....	70
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	83
<b>ANEXOS</b> .....	89
<b>Anexo 1: Aplicación de la Escala de Clima Laboral Social y encuestas a los usuarios del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi</b> .....	89
<b>Anexo 2: Oficio de solicitud para efectuar el trabajo de investigación</b> .....	90
<b>Anexo 3: Oficio de agradecimiento</b> .....	93





**UNIDAD DE SEGURIDAD OCUPACIONAL Y SALUD PREVENTIVA**

**Memorando N°: GADMSAC-JSST-062-2019-M**  
Cotacachi, 2 de diciembre de 2019

**PARA:** MSC. ANABEL ANZOLA  
Tutora de Trabajo de Grado

**ASUNTO:** AGRADECIMIENTO

Reciba un atento y cordial saludo de quienes conformamos el GAD MUNICIPAL DE SANTA ANA DE COTACACHI.

Por medio de la presente queremos agradecer formalmente la participación de la Srta. GABRIELA ALEXANDRA GOMEZ SANTAMARIA, portadora de la cedula de identidad número 1004560106; estudiante de la carrera de Psicología General de la universidad Técnica del Norte, quien evaluó el clima laboral con la escala social laboral GRV a ciento noventa y dos (192) trabajadores y doscientos cincuenta y seis usuarios (256) a través de la aplicación de una encuesta. Posterior a esto realizó una guía de estrategias para el mejoramiento del clima laboral, propuesta en el trabajo de titulación.

Atentamente;



---

González Suárez y García Moreno Cotacachi-Imbabura  
(593) (6)2915115 / (593) (6)2915117 / (593) (6)2915086 / (593) (6)2916888 / (593) (6)2916029  
[www.cotacachi.gob.ec](http://www.cotacachi.gob.ec)

	93
<b>Anexo 4: Entrega de la guía de estrategias propuesta .....</b>	<b>94</b>
.....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Concurrencia de edad entre los funcionarios</i> .....	32
<b>Tabla 2.</b> <i>Sexo los funcionarios</i> .....	33
<b>Tabla 3.</b> <i>Dimensión de Relaciones</i> .....	34
<b>Tabla 4.</b> <i>Subescala Implicación (IM)</i> .....	35
<b>Tabla 5.</b> <i>Subescala Cohesión (CO)</i> .....	36
<b>Tabla 6.</b> <i>Subescala Apoyo (AP)</i> .....	37
<b>Tabla 7.</b> <i>Dimensión de Autorrealización</i> .....	38
<b>Tabla 8.</b> <i>Subescala de Autonomía (AU)</i> .....	39
<b>Tabla 9.</b> <i>Subescala de Organización (OR)</i> .....	40
<b>Tabla 10.</b> <i>Subescala de Presión (PR)</i> .....	41
<b>Tabla 11.</b> <i>Dimensión Estabilidad/ Cambio</i> .....	42
<b>Tabla 12.</b> <i>Subescala Claridad (CL)</i> .....	43
<b>Tabla 13.</b> <i>Subescala Control (CN)</i> .....	44
<b>Tabla 14.</b> <i>Subescala Innovación (IN)</i> .....	45
<b>Tabla 15.</b> <i>Subescala Comodidad (CF)</i> .....	46
<b>Tabla 16.</b> <i>Análisis general de las Dimensiones</i> .....	47
<b>Tabla 17.</b> <i>Sexo de los usuarios</i> .....	48
<b>Tabla 18.</b> <i>Atención prestada</i> .....	49
<b>Tabla 19.</b> <i>Servicio prestado</i> .....	50
<b>Tabla 20.</b> <i>Trato del personal</i> .....	51
<b>Tabla 21.</b> <i>Respuesta a solicitud</i> .....	52
<b>Tabla 22.</b> <i>Lenguaje y tono de voz</i> .....	53
<b>Tabla 23.</b> <i>Información proporcionada</i> .....	54
<b>Tabla 24.</b> <i>Grado de confianza generada por el servidor</i> .....	55
<b>Tabla 25.</b> <i>Capacitación en las tareas</i> .....	56
<b>Tabla 26.</b> <i>Servicio adaptado a necesidades</i> .....	57
<b>Tabla 27.</b> <i>Solución a demandas</i> .....	58
<b>Tabla 28.</b> <i>Análisis general de la encuesta</i> .....	59
<b>Tabla 29.</b> <i>Análisis comparativo entre Clima Laboral y Satisfacción de los usuarios</i> .....	61

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> <i>Concurrencia de edad entre los funcionarios</i> .....	32
<b>Gráfico 2.</b> <i>Sexo los funcionarios</i> .....	33
<b>Gráfico 3.</b> <i>Dimensión de Relaciones</i> .....	34
<b>Gráfico 4.</b> <i>Subescala Implicación (IM)</i> .....	35
<b>Gráfico 5.</b> <i>Subescala Cohesión (CO)</i> .....	36
<b>Gráfico 6.</b> <i>Subescala Apoyo (AP)</i> .....	37
<b>Gráfico 7.</b> <i>Dimensión de Autorrealización</i> .....	38
<b>Gráfico 8.</b> <i>Subescala de Autonomía (AU)</i> .....	39
<b>Gráfico 9.</b> <i>Subescala de Organización (OR)</i> .....	40
<b>Gráfico 10.</b> <i>Subescala de Presión (PR)</i> .....	41
<b>Gráfico 11.</b> <i>Dimensión Estabilidad/ Cambio</i> .....	42
<b>Gráfico 12.</b> <i>Subescala Claridad (CL)</i> .....	43
<b>Gráfico 13.</b> <i>Subescala Control (CN)</i> .....	44
<b>Gráfico 14.</b> <i>Subescala Innovación (IN)</i> .....	45
<b>Gráfico 15.</b> <i>Subescala Comodidad (CF)</i> .....	46
<b>Gráfico 16.</b> <i>Análisis gráfico de las Dimensiones</i> .....	47
<b>Gráfico 17.</b> <i>Sexo de los usuarios</i> .....	48
<b>Gráfico 18.</b> <i>Atención prestada</i> .....	49
<b>Gráfico 19.</b> <i>Servicio prestado</i> .....	50
<b>Gráfico 23.</b> <i>Información proporcionada</i> .....	54
<b>Gráfico 24.</b> <i>Grado de confianza generada por el servidor</i> .....	55
<b>Gráfico 25.</b> <i>Capacitación en las tareas</i> .....	56

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue identificar la incidencia del Clima Laboral en el nivel de satisfacción del usuario en el GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) Municipal Santa Ana de Cotacachi, y elaborar una guía de estrategias para mejorar el clima laboral.

El desenvolvimiento de los colaboradores de una organización depende de diversos factores como las relaciones interpersonales que se establecen entre empleados y jefes, interacciones de colaboradores entre sí, las condiciones físicas necesarias para funcionar con normalidad y eficiencia, entre otros que conforman el clima laboral. La presente investigación analiza el clima laboral del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi y su relación con la satisfacción de los usuarios del servicio de esta entidad.

La primera etapa del estudio comprendió la aplicación de encuestas a 267 usuarios que acuden al GAD y la aplicación de la Escala de Clima Laboral Social (GRV) a los funcionarios que laboran en esta entidad. Posterior a esto mediante el programa informático SPSS versión 22.0 se tabuló y se analizaron los resultados obtenidos, con los que se evidenció la influencia directa del clima laboral, específicamente de la tendencia desfavorable en las dimensiones de: relaciones interpersonales, autorrealización y estabilidad /cambio en la calificación regular que los usuarios otorgaron a la calidad de servicios municipales ofertados, denotando la necesidad de implementar la propuesta de esta investigación que consiste en una guía de estrategias para el mejoramiento del clima laboral en el GAD tal.

**Palabras clave:** Clima laboral, Gobierno Autónomo Descentralizado, relaciones interpersonales, Escala de Clima Laboral Social (GRV)

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to identify the incidence of working environment in the level of user satisfaction in the “Santa Ana de Cotacachi” DAG (Decentralized Autonomous Government), and develop a guide of strategies to improve the working environment.

The development of the employees of an organization depends on various factors such as the interpersonal relationships established between employees and bosses, interactions of collaborators with each other, the physical conditions necessary to function normally and efficiently, among others.

The first stage of this study included the application of surveys to 267 users and the application of the Social Labor Climate Scale (GRV) to the staff working in this entity. After this, the SPSS version 22.0 software was used to tabulate the results, which showed the direct influence of the work environment, specifically the unfavorable trend in the dimensions of: interpersonal relationships, self-realization and stability / change in the regular rating that users gave to the quality of municipal services offered. This demonstrates the need to implement the proposal of this research which consists of a guide with strategies for improving the working environment in the DAG.

**Keywords:** Labor climate, Decentralized Autonomous Government, interpersonal relations, Social Labor Climate Scale (GRV)

## INTRODUCCIÓN

En la mayoría de las organizaciones se está considerando el clima laboral como un factor al que todo colaborador se encuentra sujeto y se puede percibir dentro de cualquier organización, porque son todos y cada uno de ellos los que influyen a través de su comportamiento diario y su interacción con los demás, en la percepción de un colaborador sobre su entorno físico y humano, y esto repercute ya sea de manera positiva o negativa en la productividad y el desempeño de sus funciones.

Este documento se compone de seis capítulos, mismos que se distribuyen de la siguiente manera:

En el capítulo I, se plantea el problema de investigación, en donde se describe la problemática, se redactan los objetivos y se justifica de manera argumentada las razones por las que se realiza este trabajo.

Continuando en el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, en donde se realiza un análisis y síntesis de conceptos y componentes de clima laboral y la atención al usuario.

El capítulo III, se describe la metodología que se utilizó en esta investigación, con la finalidad de conseguir los objetivos propuestos y en este capítulo se argumenta el tipo de investigación, los métodos, las técnicas y los instrumentos que son utilizados, además se determina la población, hacia donde se direcciona la población y la muestra.

El capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación de campo, asimismo en el capítulo V, se describe las conclusiones y recomendaciones a las que se llega luego del análisis e interpretación de los resultados, luego en el capítulo VI, se diseña una guía de estrategias para la mejora del clima laboral, la misma que se propone actividades para trabajo en equipo, habilidades de liderazgo, empoderamiento, compromiso,

atención al usuario, para favorecer un buen clima laboral. Para finalizar, se adjunta la bibliografía utilizada y los anexos respectivos.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Antecedentes**

El clima laboral es el ambiente en el que las personas se desenvuelven para generar en su lugar de trabajo, un entorno armonioso y adecuado en el que va a influir la conducta de las personas.

Es el ambiente en donde se desenvuelven los trabajadores con una serie de características evidentes, que está enfocada a la administración, donde intervienen las necesidades de cada trabajador para poder crear una satisfacción y productividad.

Los seres humanos trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también para satisfacer su desarrollo personal. Es por ello que se van a ver influenciados por diferentes factores como: El factor individual de los trabajadores en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el trabajador en el lugar de trabajo, de igual manera los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; el liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo y los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Moss (1989 citado en Pozos, Preciado, Plascencia, Acosta, & Aguilera, 2015).

El interés por entender el comportamiento y las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones ha suscitado diversos estudios desde los cuales se han ido construyendo, entre otros conceptos, el de clima laboral, concepto que se encuentra relacionado con la dinámica organizacional y productiva para su



fortalecimiento. García (2009 citado en Sorleidy Indira, 2018) describe el clima como la percepción que el empleado tiene de la satisfacción de sus necesidades sociales y del buen sentimiento por la labor. Entre las funciones de los colaboradores, está el servicio al cliente ya sea interno o externo y dicha función no queda exenta de las repercusiones del clima laboral, que en determinado momento puede motivar o desmotivar de manera intrínseca en cualquier lugar de trabajo y tener un impacto significativo en el rendimiento de todos los colaboradores.

Por su parte, los usuarios son las personas quienes van a hacer uso del servicio de cualquier organización, quienes deben ser tratados con cortesía y respeto, ya que de los usuarios depende el realce y progreso de una organización.

El interés que impulsa el desarrollo del presente estudio aplicado específicamente al GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi, es que no existe una evaluación realizada con anterioridad sobre el clima laboral y por las diferentes áreas que presenta la misma, en donde en los últimos años se ha visto la necesidad de impulsar una reforma de “mejora” de relaciones interpersonales para impulsar un ambiente adecuado y así poder brindar al cliente, interno y externo un servicio adecuado propiciando que estén enteramente satisfechos con el servicio brindado en el área de trabajo.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Al analizar el clima laboral dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados se puede evidenciar que existe una mala relación entre los funcionarios quienes laboran en esta dependencia, principalmente por la carga de trabajo y la falta de liderazgo por parte de las autoridades; factores que repercuten en la insatisfacción por parte de los usuarios por la atención brindada y en algunos casos el abandono de esta.

Posiblemente, mejorar el clima laboral favorece el servicio que se brinda a los usuarios, así como la satisfacción de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones.

### **1.3. Formulación del problema**

¿De qué manera influye el clima laboral del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi en la satisfacción de los usuarios?

### **1.4. Delimitación**

#### **1.4.1. Unidades de observación**

La cobertura de esta investigación está dirigida hacia los trabajadores con nombramiento Regular y Código del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi y a la población residente en el mismo cantón.

#### **1.4.2. Delimitación espacial**

Este estudio se ejecutó en el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi, ubicado en el Cantón del mismo nombre, que pertenece a la provincia de Imbabura, Ecuador.

#### **1.4.3. Delimitación temporal**

La investigación se realizó en el período febrero- noviembre 2019.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo General**

Identificar como incide el Clima Laboral en el nivel de satisfacción del usuario en el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Efectuar una investigación de campo basada en la aplicación de reactivos psicológicos para la identificación del clima laboral en el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios que acuden al GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.
- Determinar la influencia del clima laboral en el nivel de satisfacción del usuario que acude GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.
- Diseñar una guía de estrategias acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico y dirigido a mejorar el clima laboral del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.

### **1.6 Justificación**

Analizar el clima laboral permite que los colaboradores puedan percibir el ambiente de trabajo y por ende se estima que también influye sobre el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes; ya que toda organización busca brindar un servicio adecuado a los usuarios por ello la importancia del trabajo en equipo y un ambiente adecuado.

Con este proyecto se sugiere que se implementen las estrategias planteadas ante los problemas comunicacionales identificados, además de presentar un aporte a futuras investigaciones referentes al tema de estudio. En la comunicación las relaciones interpersonales, además de ser un indicador de la gestión al interior de la administración mediante claros diagnósticos de lo que está ocurriendo dentro de la misma, para así poder realizar las estrategias a utilizar. Esta retroalimentación aporta de manera significativa los planes de acción, productividad y desarrollo e influye directamente a sus resultados. Adicionalmente se convierte en un instrumento clave para procesos de certificación de la calidad.

La comunicación en las relaciones interpersonales, constituyen un indicador de la gestión al interior de la administración mediante claros diagnósticos de lo que está ocurriendo dentro de la misma.

Con este proyecto, una vez que se identifiquen los problemas comunicacionales en el entorno de trabajo, se sugiere que se implementen las estrategias planteadas además de presentar un aporte a futuras investigaciones referentes al tema de estudio. Esta retroalimentación aporta de manera significativa los planes de acción, productividad y desarrollo e influye directamente a sus resultados. Adicionalmente se convierte en un instrumento clave para procesos de certificación de la calidad.

La guía de estrategias para el mejoramiento se pretende fomentar y desarrollar para el progreso del clima laboral en las diferentes áreas del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal. (Ramírez, 2013) menciona que teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión, permitiendo que el cliente interno se desempeñe de una manera adecuada y esto sea reflejado en su puesto de trabajo y por ende la atención al usuario.

Por esta razón, mediante este proyecto se beneficiará a:

- Las autoridades del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.
- Personal de Talento Humano GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi, ya que podrá transmitir e implementar estrategias que podrán usar los directivos para mejorar el trato, las interacciones y en consecuencia el bienestar de sus colaboradores de modo que mejore el rendimiento en su área de trabajo, las relaciones interpersonales, comunicación adecuada entre compañeros de trabajo, ayudando al desarrollo y cumplimiento del mismo.

- Los usuarios que acuden al GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.

Se considera factible desarrollar el presente proyecto ya que se cuenta con la apertura de la institución mencionada , la predisposición de las autoridades ante esta propuesta, además de la bibliografía en diferentes fuentes sobre las variables de la investigación, así como el asesoramiento metodológico para llevarla a cabo.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Psicología Organizacional.**

##### **2.1.1. Fundamentación**

La psicología organizacional se encarga del estudio y análisis del liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo del conflicto, cambio organizacional y procesos de grupo dentro de una organización. Para ello es necesario la utilización de reactivos o encuestas de actitudes de los trabajadores de la misma. Los psicólogos organizacionales desempeñan varias funciones dentro de ellas la consultoría y realizan recomendaciones en las diferentes áreas problemáticas que son susceptibles de mejoramiento (Vélez, 2015).

Por otra parte, los psicólogos implementan programas designados para mejorar el desempeño del empleado dentro de sus funciones como puede ser la construcción de equipos, su reestructuración, empoderamiento a los empleados de forma individual o colectiva para beneficio de la organización.

#### **2.2. Riesgos Psicosociales**

##### **2.2.1 Definición**

Los riesgos psicosociales laborales “son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente” (Moreno, 2011 pág. 7). Estos son riesgos reales, bien sea que se

evidencien inmediatamente o a mediano y largo plazo, y son tan determinantes como los riesgos físicos, los accidentes y las enfermedades derivadas del trabajo, que son los riesgos históricamente considerados en el trabajo.

Neuman y Barón (1998 citados en Camacho Ramírez & Mayorga, 2017) mencionan que el clima organizacional es una variable trascendental a la hora de analizar los efectos de la estructura organizacional en los comportamientos de los trabajadores de la empresa, por lo que es indispensable tomar en cuenta dentro de la organización las problemáticas que pueden surgir como son: las malas condiciones de trabajo, los equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos técnicos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido lo que puede provocar insatisfacción por parte de los trabajadores y falta de motivación para cumplir con lo establecido.

## **2.3.Clima laboral**

### **2.3.1. Definición**

Soria (2009, citado en Martínez, 2011) define el Clima Organizacional, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Robbins (1999 citado en Galicia Villanueva Silvia, 2014) define al clima organizacional como “la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones encierra el impacto de los individuos, grupos y estructuras, de él depende la cohesión del sistema social”.

Otra definición de Clima Laboral en donde el potencial de respuesta se hace clave para su desarrollo donde las actitudes son procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas activas como las potenciales de

cada persona en el mundo social, se puede definir como un estado de la mente de un individuo respecto a un valor Allport (1935 citado en Rodríguez E. G., 2016).

El clima laboral tomando en cuenta las definiciones anteriores, comprende las características internas del entorno laboral, es decir las relaciones interpersonales entre colaboradores y cómo éstas influyen en el comportamiento de cada empleado.

## **2.4.Importancia del Clima laboral**

La importancia de tener un buen clima laboral radica en que, si existe buena comunicación y empoderamiento a en la organización, el trabajo fluye y la organización progresa, por ello es indispensable un buen clima laboral que los colaboradores se sientan en un ambiente adecuado, confortable, que favorezca el rendimiento óptimo y de calidad. De esta manera los superiores deben ser los encargados de fomentar un apropiado trato a los colaboradores de la organización para mantener un clima laboral adecuado, teniendo en cuenta que el beneficio de la organización depende de cómo esta equilibrado su equipo de trabajo (Beristain, 2006).

### **2.4.1. Instrumentos de aplicación**

Por la gran importancia del Clima laboral se han desarrollado algunas investigaciones e instrumentos que son usados por los profesionales especializados en el campo de la Psicología.

Cabe recalcar que estos instrumentos de exploración psicométrica son un reflejo de sus experiencias propias en su lugar de trabajo y sus resultados por sí solos no son determinantes, por el contrario, deben corroborarse a través de una exhaustiva exploración desde sus intereses dentro del lugar de trabajo.

A continuación, se describe brevemente algunos instrumentos que han sido utilizados dentro de las organizaciones, (Olaz, 2013) menciona los siguientes:



- a) Pritchard y Karasick (1973), manifiestan que, tras varios ensayos realizados, formalizan su modelo buscando una visión armonizadora de elementos separados en la explicación del clima laboral. Según los autores mencionan, entre los elementos caracterizadores del clima laboral se encuentran:

La autonomía, el conflicto frente a cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización, el apoyo, junto a dos categorías tradicionalmente estudiadas en el terreno de la investigación sociológica como son las relaciones sociales y el estatus (Olaz, 2013, págs. 8-9).

- b) Hellrieger y Slocum (1974) emplean otro conjunto de variables, conjugando desde los aspectos “hard (estructura; aspectos físicos; recompensa) con los soft (consideración; calidez y apoyo)” (Olaz, 2013, págs. 8-9).
- c) Por otra parte, destacan las aportaciones realizadas por Lawler, Hall y Oldham (1974) que singularizan el escenario explicativo del clima laboral a través de una serie de aspectos como: “Competencia eficacia, responsabilidad, practicidad concreción, riesgo e impulsividad. En suma, diferentes enfoques con el denominador común de interpretar qué se esconde tras el *clima laboral* en una organización más o menos compleja” (Olaz, 2013, págs. 8-9).

### **2.2.3 Escala de Clima Social Laboral GRV**

Moos (1984), elaboró la Escala de Clima Social Laboral la misma que fue adaptada por, De la Cruz, Cordero (1989) quienes emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y así crear un fondo inicial de elementos del cuestionario. Se construyeron a partir de la información reunida en entrevistas estructuradas, mantenidas con empleados de diferentes puestos de trabajo. Las dimensiones potenciales y algunos elementos adicionales fueron adaptados de otras Escalas de Clima Social.

El instrumento que describiremos corresponde a la versión española, cuya adaptación fue realizada por, De La Cruz, Cordero (1989). La escala está conformada por 90 ítems agrupados en 10 subescalas que se concentran en tres dimensiones fundamentales: Relaciones, Autorrealización y Estabilidad /Cambio.

Mismo que fue tomado en cuenta para la evaluación en el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi, por la amplitud de las dimensiones y subescalas, las cuales van a permitir tener un amplio resultado.

## **2.5. Factores que influyen para crear un buen clima laboral**

Para un buen clima laboral es esencial que existan factores para fomentar y cuidar el desarrollo de la organización. De acuerdo con Evangelista (2009), describe los siguientes:

### **2.5.1. Condiciones físicas**

Es esencial que las condiciones físicas sean adecuadas para que los colaboradores de la organización rindan de una manera óptima en su trabajo. Estas condiciones pueden ser como la iluminación, la ventilación, ubicación de las oficinas, dimensiones de la misma, etc. Es indispensable que exista un bienestar para los colaboradores ya que los mismos pasan 8 horas trabajando y esto puede repercutir en su desempeño laboral, por ende, en la productividad laboral dentro de la organización.

### **2.5.2. Independencia**

Es indispensable que el colaborador de la organización tenga independencia en su lugar de trabajo ya que esto va a permitir va a desarrollar el grado de autonomía de los colaboradores en la realización de sus labores diarias. De esta manera, beneficia al adecuado clima ya que el colaborador de la organización va a tener su espacio para desenvolverse y cumplir con su trabajo.

### **2.5.3. Implicación**

Hace referencia a cuan entregados están los colaboradores a la organización. Cabe recalcar que la mejor manera de generar implicación en los colaboradores es que exista un liderazgo eficiente y adecuado para que se desarrollen dentro de la organización. Si esto no se puede conseguir hay un gran riesgo de absentismo laboral.

### **2.5.4. Igualdad**

Este factor evalúa si todos los colaboradores de la organización son tratados de manera equitativa. Permite verificar si existe algún tipo de discriminación hacia algún colaborador, o favoritismo por algún miembro de la organización el cual puede traer conflictos dentro de la misma.

### **2.5.5. Liderazgo**

Es un factor indispensable para el progreso de la organización y la capacidad de relacionarse con los colaboradores de la organización. Un buen liderazgo permite generar un clima laboral adecuado, un trabajo positivo y productividad tanto individual como colectiva.

### **2.5.6. Relaciones**

Comprende el proceso de comunicación entre colaboradores de la organización, el respeto, el desenvolvimiento y la colaboración entre ellos, proceso que influye en el desempeño, que se va a poder evidenciar por parte del usuario que percibe la calidad de las relaciones internas que existen en la organización.

### **2.5.7. Reconocimiento**

Para los usuarios es fácil reconocer como es el ambiente en una organización ya que van a expresar la atención que les brindaron, pero para los

compañeros dentro de la organización entre compañeros les cuesta reconocer el trabajo realizado de los otros.

Es importante que la organización busque mecanismos de reconocimiento de trabajos, para así generar motivación de los colaboradores de la organización y cada vez involucren nuevas ideas para el desarrollo de la organización.

#### **2.5.8. Remuneraciones**

El incentivo de la remuneración es una parte fundamental para que exista un buen clima laboral ya que las personas trabajan para satisfacer las necesidades personales que tienen que ver con la parte financiera, por lo tanto, un buen incentivo económico va a ayudar a que los colaboradores rindan adecuadamente en su puesto de trabajo y por ende dentro de la organización. En los últimos años las organizaciones han creado políticas salariales dirigidas a lograr la eficacia y el progreso de esta.

#### **2.5.9. Organización**

La organización toma en cuenta la existencia de métodos operativos y establecidos de organización, los cuales involucran el trabajo en equipo para que los colaboradores puedan desarrollar su potencial y autonomía al momento de realizar su trabajo.

#### **2.5.10. Otros factores**

Adicionalmente, Evangelista (2009) plantea que para el desarrollo de la organización y para los colaboradores son indispensables otros factores:

- Formación del recurso humano
- Expectativas de promoción
- La seguridad en el empleo
- Los horarios
- Los servicios médicos.

## **2.6. Aspectos de evaluación para un buen clima laboral**

Es indispensable dentro de un clima laboral existan aspectos claros que se puedan identificar dentro de la organización, estos son los siguientes (FUNDATION, 2009).

### **2.6.1. Participación**

Un buen clima laboral propicia e involucra la participación de los colaboradores de la organización, lo cual va a implicar que los colaboradores de la organización desarrollen proyectos que den lugar al desarrollo personal y por ende de la organización. Esto va a favorecer a que los colaboradores se empoderen de la organización.

### **2.6.2. Comunicación**

La comunicación entre colaboradores y jefes superiores puede propiciar en los miembros de la organización un desenvolvimiento adecuado y un rendimiento efectivo al momento de realizar las actividades diarias. Ya que genera satisfacción tanto personal como colectiva.

### **2.6.3. Respeto**

Es indispensable que exista respeto en el entorno de trabajo ya que es la base de la convivencia entre compañeros, esto va a desarrollar un ambiente adecuado y generar empatía entre ellos. ya que pasan la mayor parte del día compartiendo diversas labores.

Un clima laboral en el que se pueda reconocer los logros y la satisfacción que generan los colaboradores al momento de realizar su trabajo va a ayudar a que se sientan respetados, aceptados por sus logros esto hace que se puedan motivar y proponer otras metas para el desarrollo de la organización.

## **2.7. Algunos indicadores del clima laboral**

Llaneza (2009, citado en Méndez, 2014), explica que algunos indicadores del clima laboral sin necesidad de medirlo específicamente son:

- Índice de absentismo.
- Rotación interna y externa.
- Sistema de evaluación del desempeño y cumplimiento de objetivos.
- Número de sugerencias innovadoras al año.
- Procedimientos de comunicación interna.
- Análisis de los conflictos
- Productividad, óptimo aprovechamiento de los recursos.

## **2.8. Tipos de clima laboral**

Los diferentes tipos de clima laboral pretenden ofrecer diferentes estrategias las cuales permitan entender cada uno de ellos (Rodríguez L. , 2013).

El clima laboral de Likert (2012 citado en Rodríguez L. , 2013), define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo de la siguiente manera:

### **2.8.1. El primero es el clima de tipo autoritario**

El cual al mismo tiempo tiene dos sistemas los cuales son:

- a) El sistema uno es el autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no confía en sus colaboradores, en él se percibe un ambiente de temor, la

interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula, la toma de decisiones es abarcada únicamente por los jefes (Rodríguez L. , 2013).

- b) El sistema dos es el autoritarismo paternalista, éste se caracteriza por la confianza que existe entre la dirección y sus colaboradores, en este sistema se usan castigos al igual que recompensas para motivar a los colaboradores, los supervisores manejan estos como mecanismos de control y da la impresión que se labora en un ambiente estructurado aunque no sea así (Rodríguez L. , 2013).

### **2.8.2. Clima de tipo participativo**

Rodríguez (2013) Presenta dos sistemas:

- a. El sistema tres es el consultivo, se basa en la confianza que poseen los supervisores en sus subordinados, permite que los colaboradores tomen decisiones, busca cubrir las necesidades de estima, existe interacción entre los supervisores y los subordinados donde se delegan tareas.
- b. El sistema cuatro es el de participación, se basa en la confianza plena que tiene la administración en los colaboradores, se busca integrar a todos los niveles para la toma de decisiones, y la comunicación se da de supervisores a subordinados.

Entendiéndose que los sistemas 1 y 2 pertenecen a un clima cerrado, su estructura es rígida, por lo tanto, el clima laboral es negativo, sin embargo, los sistemas 3 y 4 pertenecen a un clima abierto, que posee una estructura flexible y crea un clima laboral positivo dentro de la organización.

### **2.9.Comportamiento organizacional**

Hace referencia al como los colaboradores de una organización interactúan o se desarrollan entre si con un fin en común que es el trabajo y beneficios para la organización en la que se encuentran, para así fomentar el desarrollo integral de la misma trabajando de una manera interdisciplinaria (Beristain, 2006).

## **2.10. Usuario**

### **2.10.1. Definición**

Aurora (2005), manifiesta que usuario:

“Es el protagonista indiscutible del estudio de cualquier proceso informativo porque sus características individuales y su contexto de referencia laboral, social, económico o político, los aspectos que determinarán su comportamiento con relación a la información” (pág. 40).

### **2.10.2. Atención a usuarios**

Kotler (2006, citado en Escudero, 2012), define servicio a usuario o cliente como crear una relación interpersonal con él a largo plazo. En otras palabras, es expresarles a los clientes que la empresa tiene un compromiso con ellos y siempre serán importantes para ella, cada uno es más que solamente un cliente, un número o una fuente indistinta de ingresos, sino que es alguien con valores, con quien se comparte una relación de respeto e integridad.

Blanco (2002 citado en Pérez, 2006), explica que el servicio al cliente es una actividad desarrollada y orientada al mercado, enfocada a identificar necesidades que los clientes tienen y así satisfacerlas cuando ellos compran el producto o servicio que la empresa les ofrece. El servicio al cliente es el conjunto de atributos que tiene como expectativa el cliente con relación a la reputación, el precio y la imagen del producto o servicio que recibirá.



### **2.10.3. Usuarios externos**

Paz (2007) manifiesta que los clientes externos son personas ajenas a la organización y debido a que son ellos quienes obtienen tanto los productos como los servicios que se ofrecen, también son quienes sostienen las operaciones de la empresa porque de ellos proviene el recurso económico. Aunque un concepto más amplio indica que los clientes externos son todos aquellos cuyas decisiones ayudan a que la empresa crezca o se desvanezca con el tiempo. Para investigar el grado de satisfacción en los clientes externos, se pueden usar propiedades como el trato, celeridad, amabilidad y responsabilidad de los trabajadores.

### **2.10.4. Nivel de satisfacción de los usuarios**

El nivel de satisfacción de los usuarios se define como el factor fundamental para la organización, ya que en la actualidad se busca el progreso, y el usuario es la persona que hace que una organización triunfe, es por ello que la se viene trabajando para conseguir la satisfacción del cliente cumpliendo con sus expectativas, y en medida de lo posible, ir más allá. No podemos olvidar que un cliente satisfecho tiene muchas más posibilidades de volver a requerir del servicio que uno insatisfecho (Cortez, 2011).

No obstante, dentro de los GADs Municipales se trabaja directamente para el pueblo el cual se debe brindar una atención adecuada para que exista un compromiso en común.

### **2.10.5. Relación del trabajador con la calidad de la atención**

Cortez (2011), manifiesta que la satisfacción de los trabajadores de en una organización forma parte del progreso de la misma, de tal manera que, si existe un

adecuado ambiente de trabajo, la calidad de servicio va a ser eficiente y adecuado para la persona quien percibe de este servicio la cual viene a ser el usuario. Aunque se cuestione su relación directa sobre la calidad de la atención al usuario, nadie discute que al medir la satisfacción laboral se está comprobando la calidad de la organización y de sus servicios internos.

El conocimiento y la comprensión del nivel de satisfacción del “usuario o cliente interno” constituye un factor fundamental en la gestión y desarrollo de las empresas e instituciones debido a las implicancias que guarda con los temas de comportamiento organizacional, calidad, relaciones interpersonales que conllevan, entre otros aspectos, al éxito en la obtención de los resultados de la calidad de la atención en particular de la calidad humana.

## **2.11. Fundamentos legales.**

### **2.11.1. Constitución de la República del Ecuador**

Dentro de la Carta Magna del Ecuador, en el título séptimo, artículo 343 expresa lo siguiente:

Que, el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que: "El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Asamblea Nacional Constituyente, 2015, pág, 29).

### **2.11.2. Ministerio del Trabajo**

La entidad encargada de supervisar la seguridad de los colaboradores en el ambiente laboral enuncia:

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales diseñarán y aplicarán su propia metodología para la medición de clima laboral en sus instituciones, observando la presente normativa general Para las instituciones exentas del presente ámbito que requieran realizar mediciones de clima laboral (Huerta, 2018, pág. 6).

### **2.11.3. En la aplicación de medición de clima laboral**

Art. 3.- De la Aplicación de Medición de Clima Laboral. - El Ministerio del Trabajo a través de la Dirección de Gestión del Cambio plantea que es necesario que se realice la medición de clima laboral de las instituciones contempladas en el ámbito de la presente Norma. Por otra parte, las Unidades de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces de cada una de las instituciones, serán las responsables de coordinar e implementar las estrategias de fortalecimiento y mejora del clima laboral (Huerta, 2018, pág. 30).

En el art 4 es importante recalcar que dentro de una organización es importante que las evaluaciones sean una vez al año para que la misma pueda cumplir sus objetivos.

Art. 4.- De la Medición de Clima Laboral. - La medición de clima laboral, se debe realizar anualmente de manera obligatoria, según la planificación anual establecida por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional. La medición de cultura organizacional se realizará de manera obligatoria una vez cada dos años (Huerta, 2018, pág. 30).

### **2.11.4. Norma técnica para medición de clima laboral del servicio público**

Estos dos tipos de mediciones se deberán llevar a cabo de manera integral, es decir, planta central y sus niveles de desconcentración, si fuere el caso.

Dentro de la realización de esta investigación del Clima Laboral en el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi, se trabaja juntamente con el área de talento humano y el área de salud ocupacional.

**Art. 8.- Del Plan de Comunicación, Sensibilización y Difusión de Campañas Informativas.** - El Ministerio del Trabajo diseñará el Plan comunicacional para la medición de clima laboral y cultura organizacional. La sensibilización y difusión del Plan de Comunicación, deberá ser ejecutado directamente por las entidades intervenidas, mínimo cinco días antes del lanzamiento de la encuesta electrónica, y deberá mantenerse hasta un día después de cerrada la encuesta (Huerta, 2018, pág. 30).

### **2.10.6 Capítulo III sección I modelo de medición de clima laboral para las instituciones de la función ejecutiva**

**Art. 9.- Del Objetivo de la Medición de Clima Laboral.** - El objetivo de la medición de clima laboral, es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los trabajadores acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar una guía la cual permita corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía (Huerta, 2018, pág. 31).

Asimismo, en el “**art. 10.- Del Clima Laboral-** El clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño” (Huerta, 2018, pág. 32).

Además, en el “**art. 11.- De los Componentes del Modelo de Medición de Clima Laboral-** La medición de clima laboral estará conformado por tres componentes principales: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo” (Huerta, 2018, pág. 32).

## **GLOSARIO**

**Relaciones interpersonales.-** son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros.

**Cohesión.-** es un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido en la búsqueda de sus metas y objetivos.

**Implicación.-** el compromiso hace que la gente crea en el proyecto y se implique en una entidad.

**Autorrealización.-** o realización de sí mismo tiene que ver con la autenticidad, conlleva un trabajo de desarrollo personal.

**Autonomía.-** es la libertad que se le otorga al empleado para controlar determinados aspectos de su actividad profesional en la empresa. Esto puede hacer referencia a la flexibilidad de horarios, a la toma de decisiones sobre cómo ejecutar sus tareas, a las herramientas a utilizar o a la autogestión del tiempo

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación tiene las características de ser:

- a. **Explicativa.** - Permitirá manifestar cómo influye el clima laboral en el nivel de satisfacción del usuario.
- b. **Documental-bibliográfica.** – Facilitara el proceso de selección, clasificación, evaluación y análisis de la información física y/o virtual en torno a la importancia del clima laboral y la atención al cliente en el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.
- c. **Cuantitativa.** - Mediante este tipo de investigación, se podrá tener una visión más clara de lo que puede esperar esta investigación; debido a que, se centra en el análisis, interpretación y clasificación de particularidades de las variables en estudio; además, de la construcción de modelos estadísticos y cifras para explicar los resultados obtenidos luego de la aplicación de los test psicológicos y encuestas.

#### 3.2 Métodos

##### **Deductivo**

Este método ayudará a partir de teorías y hechos generales sobre la influencia e importancia del clima laboral para una adecuada atención a los usuarios; para

llegar a especificarlos en aspectos y elementos particulares que constituyen esta investigación, permitirá elaborar el marco teórico y la guía de mejoramiento propuesta en esta investigación.

### **Analítico- sintético**

Mediante este método se sintetizará en forma de redacción toda la información y datos documentados (bibliografía); además permitirá el análisis de la información para entenderla y describirla a través de juicios de valor y opiniones personales que facilitaran la elaboración el marco teórico y la Guía de mejoramiento.

### **3.3 Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas que serán utilizadas en este estudio comprenden las siguientes:

#### **a. Escala de Clima Laboral Social**

Se aplicaron al personal con nombramiento regular y de código del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi con la autorización y aceptación de la autorizada pertinente, con el uso de reactivos psicológicos conseguimos la recolección de información relevante para la presente investigación, a través de interrogantes y enunciados evaluados por el investigador.

#### **b. Encuestas**

Se aplicaron encuestas a los usuarios del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi tras la autorización previa de las personas a las cuales se evaluó y la aceptación del alcalde de Cotacachi, lo que permitió se tomó en cuenta en el

marco teórico, diagnóstico, conclusiones, recomendaciones y elaboración del manual.

Las encuestas anónimas conforman uno de los métodos más utilizados para evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios. Estas fueron elaboradas para evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios, por el servicio brindado por los trabajadores. consta de 10 preguntas.

Para poder operativizar las técnicas antes mencionadas se utilizaron y aplicaron los siguientes instrumentos:

### **Cuestionarios para las encuestas**

Se utilizaron dos modelos de encuestas, la primera dirigida a los usuarios del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.

### **Escala de Clima Social Laboral (GRV)**

Moos, Trickett en 1984 fueron quienes realizaron la escala con una validez en las distintas fases de la adaptación española se ha analizado la estructura interna de los rasgos medidos en una muestra conformada por 534 empleados tomados independientemente de su empresa y 61 empresas, tomadas como unidades. Entre los resultados se encontraron correlaciones negativas, lo cual parece apuntar a que el segundo factor de la Escala podría desdoblarse y presentar una estructura tridimensional (Citado por Villavicencio, 2003).

Materiales: Reactivo psicológico (cuadernillos, manual, hojas de calificación e interpretación).

Es una herramienta que a través de 90 preguntas las cuales van a evaluar el ambiente social existente en diversos tipos y centros de trabajo, cuyos resultados



se inclinan a tres dimensiones (Relaciones, Autorrealización, Estabilidad /Cambio).

Está dirigido al personal de código y nombramiento del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi; el tiempo de aplicación aproximado es de 45 minutos.

- **Dimensión de Relaciones**

Evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse unos a otros. Está compuesta por 3 subescalas:

Implicación (IM): Mide el grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

Cohesión (C0): Mide el grado que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.

Apoyo (AP): Mide el grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

- **Dimensión de Autorrealización**

Evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral. Está compuesta por 3 subescalas:

Autonomía (AU): Mide el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Organización (OR): Mide el grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

Presión (PR): Mide el grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

- **Dimensión Estabilidad/ Cambio**

Evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. Está conformada por 4 subescalas:

Claridad (CL): Mide el grado en que se conocen las expectativas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Control (CN): Mide el grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.

Innovación (IN): Mide el grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

Comodidad (CF): Mide el grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

### **3.4 Población**

La población o universo de este estudio está constituida por:

<b>Miembros del Gad Municipal Santa Ana de Cotacachi</b>	<b>Población</b>
Área museo	3
Área talento humano	4
Oficinas Intag	7

Área social	9
Área de cultura	9
Área financiera	10
Área de higiene	10
Ventanilla	11
Área turismo	15
Área planificación	15
Registro de la propiedad	19
Área agua potable	9
Área avalúos y catástrofes	11
Área comisaria	26
Área choferes	36
Total	192

*Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la nómina del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi*

La población o universo de este estudio también está constituida por la población del cantón Cotacachi tomando en cuenta la población mayor de 18 años, hombres 20.090, mujeres 19.946 con un total de 40.036 datos tomados del INEC y del GAD Municipal.

### **Muestra**

Para obtener la muestra de la población de usuarios en este estudio, se realizará con el personal de nombramiento y código. Además, se utilizó la siguiente fórmula por tratarse de una población grande se utilizó la formula universal.

N=tamaño de la muestra

$$\infty^2=0,25$$

$$Z^2= 3,84$$

$$e^2= 0,0016$$

P= probabilidad de ocurrencia 0,5

Q= probabilidad de NO ocurrencia= 0,5

desviación estándar= 195

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{3,84 * 0,5 * 0,5 * 40.036}{3,84 * 0,5 * 0,5 + 40,036 * 0.0016}$$

$$n = 267$$

267 usuarios.

### **Criterios de exclusión**

1. Personal hombres y mujeres trabajadores del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi que tengan contrato de trabajo.

### 3.6 Matriz diagnóstica

<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Publico</b>
Investigar las estrategias de relaciones laborales de los trabajadores del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi	Estrategias de relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos entre compañeros de trabajo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Trabajo competitivo.</li> <li>• Diferencias entre niveles jerárquicos.</li> <li>• Cargas de trabajo.</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>	Test psicológico	Personal GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi
Identificar el grado de compromiso e interés de los empleados en su trabajo	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación</li> <li>• Cohesión</li> <li>• Apoyo</li> </ul>	Test psicológico	Personal GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi
Identificar grado estimulación que tienen los empleados	Estimulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Organización</li> <li>• Presión</li> </ul>	Test psicológico	Personal GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi

<p>Investigar estándares de satisfacción percibidos por los usuarios por la atención del personal del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi</p>	<p>Nivel de satisfacción del usuario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de normas atencionales.</li> <li>• Quejas por usuarios.</li> <li>• Atención rápida.</li> </ul>	<p>Encuesta</p>	<p>Usuarios del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.</p>
--	---	--	-----------------	---

*Elaborado por Gabriela Gómez*

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

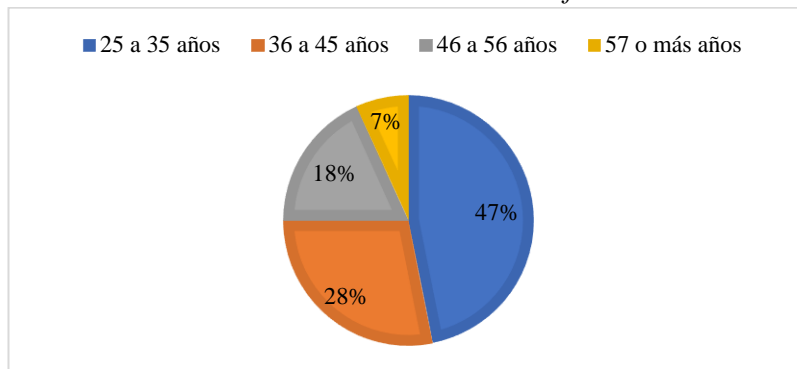
De la prueba aplicada al personal del GAD Municipal “Santa Ana de Cotacachi” se obtuvieron los siguientes resultados.

**Tabla 1.** *Concurrencia de edad entre los funcionarios*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>25 a 35 años</b>	90	47%
<b>36 a 45 años</b>	54	28%
<b>46 a 56 años</b>	35	18%
<b>57 o más años</b>	13	7%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 1.** *Concurrencia de edad entre los funcionarios*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

#### **Análisis**

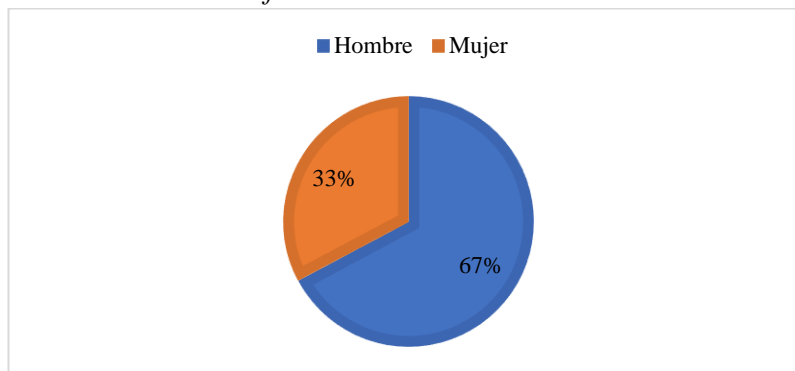
El grupo con mayor frecuencia dentro de la muestra son los comprendidos de 25 a 35 años.

**Tabla 2.** *Sexo los funcionarios*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Hombre</b>	129	67%
<b>Mujer</b>	63	33%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 2.** *Sexo los funcionarios*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis**

El 67 % de los participantes de estudio son hombres.



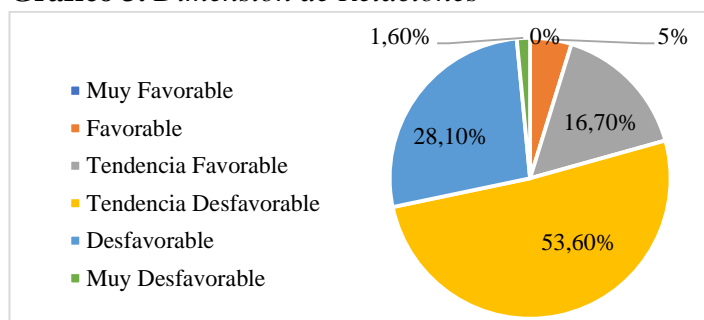
### Escala de Clima Social Laboral GRV

**Tabla 3.** *Dimensión de Relaciones*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	1	0,5%
<b>Tendencia Favorable</b>	32	16,7%
<b>Tendencia desfavorable</b>	103	53,6%
<b>Desfavorable</b>	53	28,1%
<b>Muy Desfavorable</b>	3	1,6%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 3.** *Dimensión de Relaciones*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Dimensión Relaciones**

Entre las evidencias recolectadas encontramos que en esta dimensión la mayoría de los funcionarios del municipio reveló una tendencia desfavorable en las relaciones con sus compañeros. Navarro, Louro, & Serrano (2016), refieren que generalmente surgen conflictos entre los colaboradores de entidades públicas debido al desacuerdo o inconformidad en su desempeño laboral, rivalidad por su personalidad, actitud y comportamiento. Con este resultado se corrobora la información presentada.

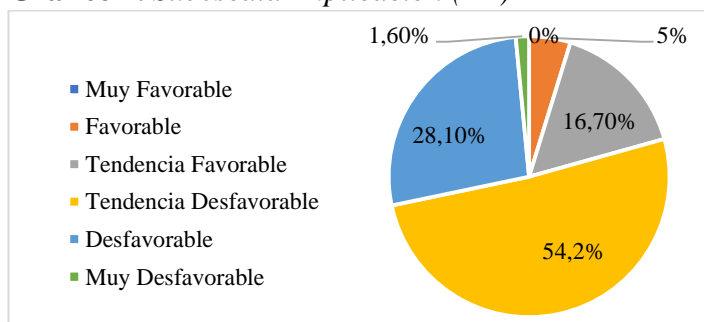
Cabe recalcar que la dimensión de relaciones está compuesta por 3 subescalas:

**Tabla 4.** *Subescala Implicación (IM)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	1	0,5%
<b>Tendencia Favorable</b>	32	16,7%
<b>Tendencia desfavorable</b>	104	54,2%
<b>Desfavorable</b>	52	27,6%
<b>Muy Desfavorable</b>	3	1,6%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 4.** *Subescala Implicación (IM)*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Subescala Implicación**

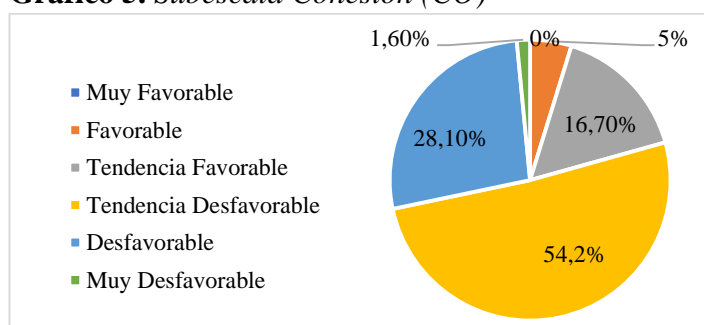
Asimismo, en esta subdimensión, más del 50% de los trabajadores del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi mostraron una tendencia desfavorable en cuanto a la implicación en su puesto de trabajo, es decir existe falta del sentido de pertinencia con la organización. En el informe presentado por Las Tunas (2011), se corroboran los resultados obtenidos, debido a que manifiesta que la mayoría de trabajadores únicamente asisten a su lugar de trabajo con el fin de obtener una remuneración tras cumplir sus horas de trabajo.

**Tabla 5. Subescala Cohesión (CO)**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	1	0,5%
<b>Tendencia Favorable</b>	32	16,7%
<b>Tendencia desfavorable</b>	104	54,2%
<b>Desfavorable</b>	52	27,6%
<b>Muy Desfavorable</b>	3	1,6%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 5. Subescala Cohesión (CO)**



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Subescala Cohesión**

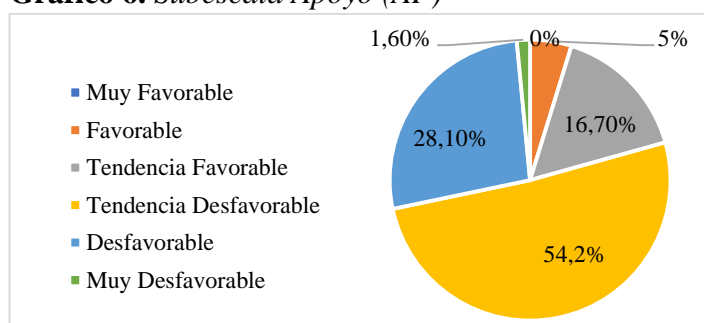
Del mismo modo, en esta subescala se evidencia que más de la mitad de colaboradores presentan tendencia desfavorable en cuanto a cohesión. Lo que significa que a raíz de esto los trabajadores presentan desmotivación en su lugar de trabajo además de carencia del sentido de pertinencia que implica este factor (Saavedra, 2013).

**Tabla 6.** *Subescala Apoyo (AP)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	1	0,5%
<b>Tendencia Favorable</b>	32	16,7%
<b>Tendencia desfavorable</b>	104	54,2%
<b>Desfavorable</b>	51	26,6%
<b>Muy Desfavorable</b>	4	2,6%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 6.** *Subescala Apoyo (AP)*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Subescala Apoyo**

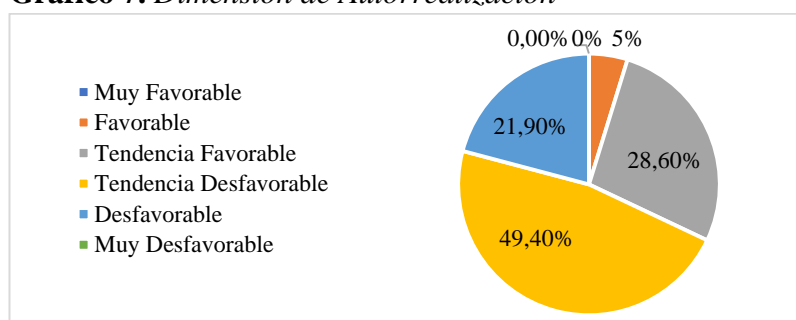
Los resultados reflejan que más del 50% de colaboradores asume que la subescala de apoyo presenta una tendencia desfavorable, lo que significa que los superiores no prestan atención, ayudan y animan al personal para crear un buen clima laboral. Ratificado por Mendoza (2017), quien concluyó en su estudio que es indispensable que el jefe o de la organización se empodere con su puesto y matenga un liderazgo donde los trabajadores sean participantes activos de la toma de decisiones.

**Tabla 7. Dimensión de Autorrealización**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	1	0,5%
<b>Tendencia Favorable</b>	55	28,6%
<b>Tendencia desfavorable</b>	43	49,4%
<b>Desfavorable</b>	93	21,9%
<b>Muy Desfavorable</b>	0	0%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 7. Dimensión de Autorrealización**



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Dimensión de Autorrealización**

El 49,40% de trabajadores evidencia una puntuación desfavorable en la dimensión de autorrealización; esta consiste en el grado que se estimula a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia, terminación de las tareas, el grado en que la presión en el trabajo y el ambiente laboral. Delgado (2013), asegura que es primordial que el colaborador además de ser remunerado, debe presentar oportunidades para alcanzar su éxito profesional y personal mediante capacitaciones o talleres impartidos por la misma entidad.

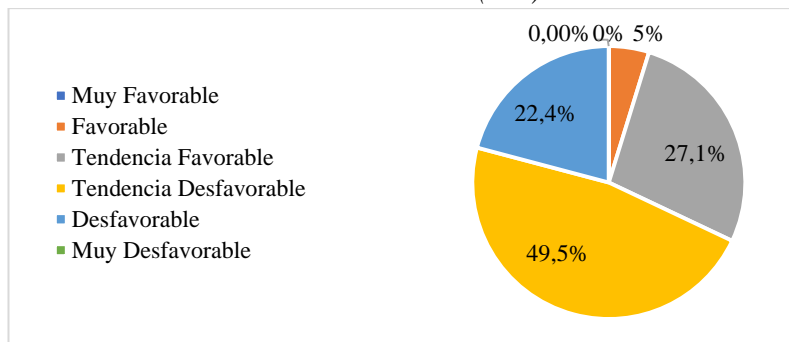
Del mismo modo, la dimensión de autorrealización se compone por 3 subescalas:

**Tabla 8.** *Subescala de Autonomía (AU)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	2	0,5%
<b>Tendencia Favorable</b>	52	27,1%
<b>Tendencia desfavorable</b>	95	49,5%
<b>Desfavorable</b>	43	22,4%
<b>Muy Desfavorable</b>	0	0%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 8.** *Subescala de Autonomía (AU)*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Subescala de Autonomía**

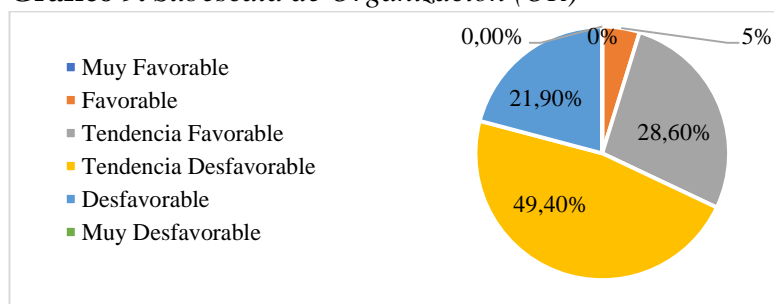
En la subescala autonomía los trabajadores se encuentran en un nivel promedio en cual se puede observar el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. Esto significa que existen superiores con quienes se puede contar y así ampliar su visión y aportar con ideas para beneficio del área. Tal y como menciona Sánchez (2013), el colaborador debe tener la capacidad y potestad de tomar sus decisiones de acuerdo con sus requerimientos o urgencias de la empresa y de este modo, evitar situaciones o efectos negativos en la misma, sus compañeros o en sí mismo.

**Tabla 9.** Subescala de Organización (OR)

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	1	0,5%
<b>Tendencia Favorable</b>	52	27,1%
<b>Tendencia desfavorable</b>	96	50,5%
<b>Desfavorable</b>	43	22,4%
<b>Muy Desfavorable</b>	0	0%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 9.** Subescala de Organización (OR)



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Subescala de Organización**

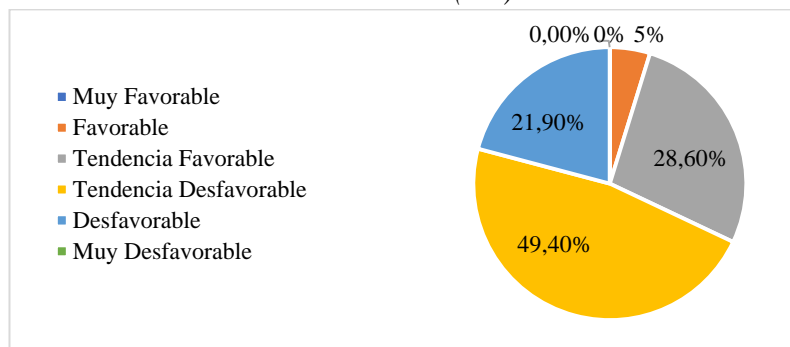
Un poco menos de la mitad de los colaboradores ostentan que realizan buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Al ser evaluados los trabajadores refieren que son organizados al momento de efectuar sus tareas, esto se justifica en evitar sanciones especialmente económicas por lo que tienen la necesidad de hacer bien cada actividad encomendada cumpliendo de tal manera, los objetivos de su puesto (Amable, 2015).

**Tabla 10.** *Subescala de Presión (PR)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	1	0,5%
<b>Tendencia Favorable</b>	52	27,1%
<b>Tendencia desfavorable</b>	95	49,5%
<b>Desfavorable</b>	44	22,4%
<b>Muy Desfavorable</b>	0	0%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 10.** *Subescala de Presión (PR)*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Subescala de Presión**

Se observa que en la subescala de presión el porcentaje mayoritario que los funcionarios trabajan bajo presión, debido a esto, el ambiente laboral se torna pesado e incluso genera conflictos entre compañeros por no presentar el trabajo a tiempo. Guerrero & Gómez (2015), destacan en su estudio que la inflexibilidad en el entorno laboral genera en los colaboradores altos niveles de estrés y estos provocan que su desempeño empobrezca y en caso de no resolverlo acarrea efectos en la calidad del servicio prestado.

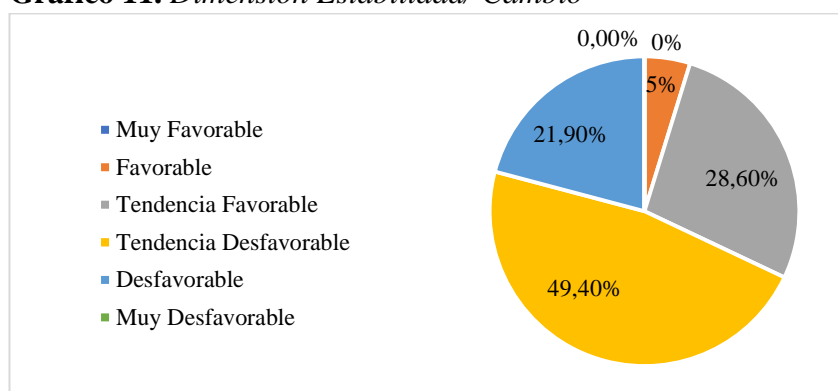


**Tabla 11.** *Dimensión Estabilidad/ Cambio*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	15	7,8%
<b>Tendencia Favorable</b>	40	20,8%
<b>Tendencia desfavorable</b>	98	51,5%
<b>Desfavorable</b>	39	20,3%
<b>Muy Desfavorable</b>	0	0%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 11.** *Dimensión Estabilidad/ Cambio*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Dimensión Estabilidad/ Cambio**

La mayoría de los funcionarios mencionaron no estar informado de las actividades a realizar de una manera clara, por lo que lleva a que existan inconvenientes en la entrega del trabajo.

Esta dimensión se describe como el grado en que los funcionarios conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; Velez (2017), explica que el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

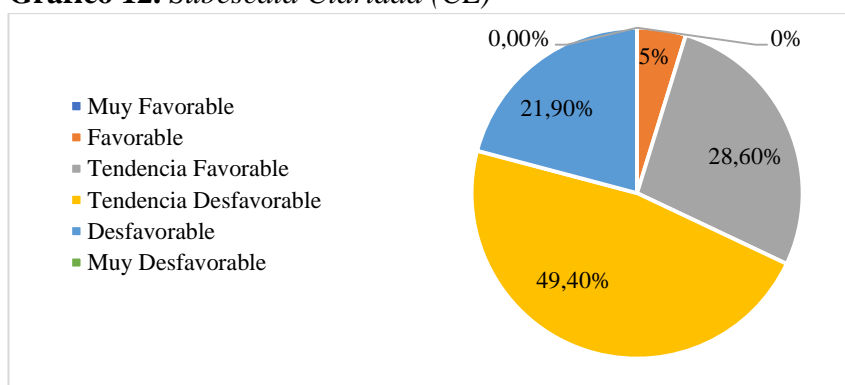
Del mismo modo, la dimensión estabilidad/ cambio está conformada por 4 subescalas:

**Tabla 12.** *Subescala Claridad (CL)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	15	7,8%
<b>Tendencia Favorable</b>	41	21,4%
<b>Tendencia desfavorable</b>	95	49,5%
<b>Desfavorable</b>	41	21,4%
<b>Muy Desfavorable</b>	0	0%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 12.** *Subescala Claridad (CL)*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Subescala Claridad (CL)**

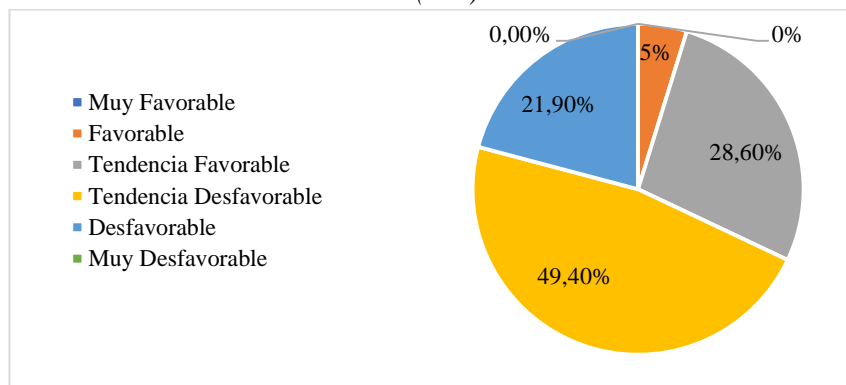
La mayoría de funcionarios mencionó que no se conocen las expectativas diarias, y que no se explican las reglas y planes para el trabajo, lo que lleva a tener inconvenientes entre compañeros de área. Pardo & Díaz (2014), exponen que cuando el colaborador no tiene claras cuáles son sus funciones contenidas en el manual de funciones de la organización, eventualmente llevan a cabo actividades no especificadas para su cargo o en casos distintos omiten aquellas que si les pertenecen, generando malestar e incomodidad con sus compañeros de trabajo y descontento con sus superiores.

**Tabla 13.** *Subescala Control (CN)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	15	7,8%
<b>Tendencia Favorable</b>	41	21,4%
<b>Tendencia desfavorable</b>	95	49,5%
<b>Desfavorable</b>	41	21,4%
<b>Muy Desfavorable</b>	0	0%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 13.** *Subescala Control (CN)*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Subescala Control**

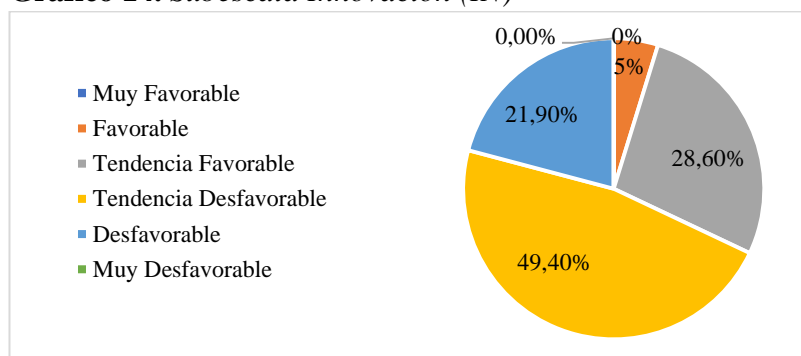
En la subescala control el 49% de los trabajadores mencionan que los superiores no utilizan las reglas, presión para tener controlados a los empleados, esto genera que los trabajadores no cumplan con su trabajo. Contreras & Barbosa (2013), refieren que el exceso de control así como el descuido de los superiores en cuanto a los colaboradores que tienen bajo su mando repercute gravemente en su desenvolvimiento laboral y por ende, en la calidad de servicios o productos ofertados ocasionando inconformidad en los usuarios, aspecto negativo para la imagen institucional.

**Tabla 14.** *Subescala Innovación (IN)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	15	7,8%
<b>Tendencia Favorable</b>	42	22,4%
<b>Tendencia desfavorable</b>	40	49,5%
<b>Desfavorable</b>	95	20,8%
<b>Muy Desfavorable</b>	0	0%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 14.** *Subescala Innovación (IN)*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Subescala Innovación**

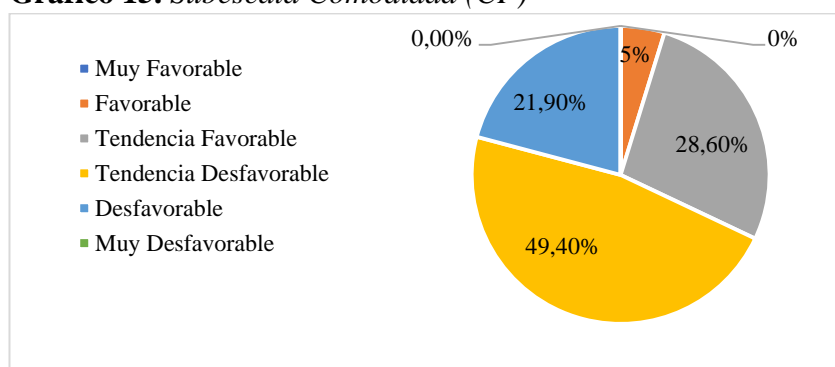
En la subescala de innovación los funcionarios se encuentran en un nivel desfavorable, lo que evidencia que no existe un espíritu transformador y creativo que permita desarrollar nuevas alternativas para desarrollo propio y crecimiento del área de trabajo generando un estancamiento. Bravo & Marín (2014), ratifican y exponen la impotencia de fomentar tanto en los trabajadores como en los altos jefes un pensamiento innovador, que modifique la manera de pensar tradicional y se busquen nuevas alternativas para solucionar conflictos, vender los productos y ofertar los servicios de cada institución, para avance propio y satisfacción de los usuarios.

**Tabla 15. Subescala Comodidad (CF)**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%
<b>Favorable</b>	16	7,8%
<b>Tendencia Favorable</b>	41	21,4%
<b>Tendencia desfavorable</b>	95	49,5%
<b>Desfavorable</b>	40	20,8%
<b>Muy Desfavorable</b>	0	0%
<b>Total</b>	192	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 15. Subescala Comodidad (CF)**



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

### **Análisis Subescala Comodidad**

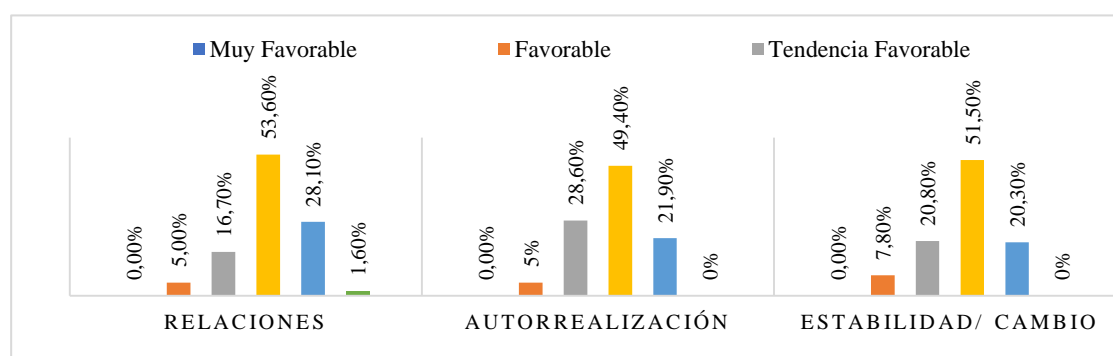
En la subescala de comodidad el 49,40% de los trabajadores evidencian que no encuentran agradable y cómodo el ambiente físico en el que llevan a cabo sus tareas, esto debido a que en una oficina trabajan varios funcionarios y por ende no existe privacidad generando inclusive conflictos entre compañeros. Gómez (2016), expresa que para que el trabajador se desenvuelva adecuadamente en el entorno laboral es necesario que su espacio físico de trabajo mantenga condiciones de temperatura, iluminación, ruido, privacidad, entre otras, adecuadas de manera que le permita trabajar de manera tranquila y ordenada.

**Tabla 16.** *Análisis general de las Dimensiones*

	<b>Relaciones</b>	<b>Autorrealización</b>	<b>Estabilidad/ Cambio</b>
<b>Muy Favorable</b>	0	0%	0%
<b>Favorable</b>	5%	5%	7,8%
<b>Tendencia Favorable</b>	16,7%	28,6%	20,8%
<b>Tendencia desfavorable</b>	53,6%	49,4%	51,5%
<b>Desfavorable</b>	28,1%	21,9%	20,3%
<b>Muy Desfavorable</b>	1,6%	0%	0%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

**Gráfico 16.** *Análisis gráfico de las Dimensiones*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de test psicológico*

## **Análisis**

El análisis general de las dimensiones revela que en el GAD de Santa Ana de Cotacachi la mayoría de los colaboradores tienen una percepción con tendencia desfavorable en cuanto a las relaciones interpersonales, autorrealización y estabilidad/ cambio, posiblemente debido a la falta de promoción y manteniendo de un buen clima laboral. Camargo (2013) y Amable (2015), mencionan que dentro de las instituciones, organizaciones o empresas tanto públicas como privadas es esencial que se planifiquen y ejecuten talleres de sensibilización, charlas motivacionales y actividades que integren a los trabajadores, de modo que les permitan salir de su zona de trabajo y confort para que el clima laboral mejore gracias a la actitud, sentido de pertinencia y cohesión del grupo.

### Aplicación Encuesta

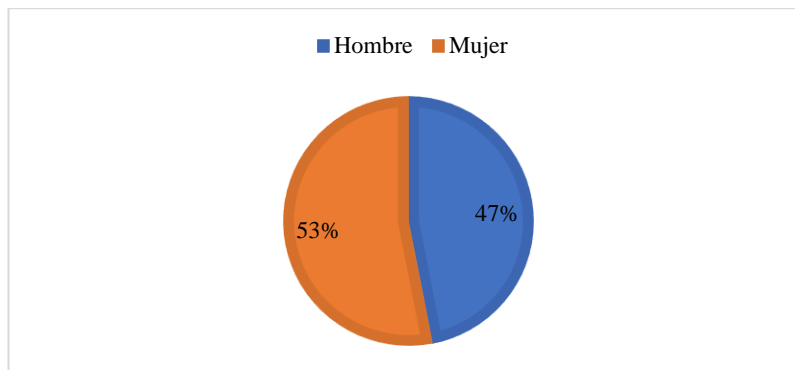
De la encuesta aplicada a los usuarios del GAD Municipal “Santa Ana de Cotacachi” se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 17.** *Sexo de los usuarios*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Hombre</b>	123	47%
<b>Mujer</b>	139	53%
<b>Total</b>	262	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

**Gráfico 17.** *Sexo de los usuarios*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

### Análisis

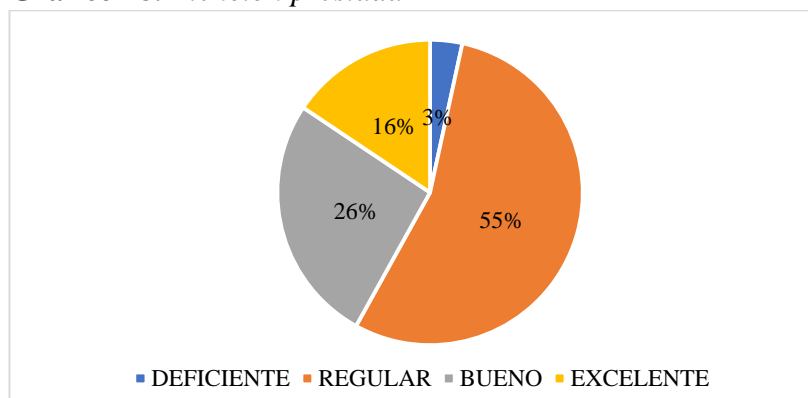
La mayoría de usuarios encuestados corresponde a mujeres.

**Tabla 18.** Atención prestada

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Deficiente</b>	9	3,4%
<b>Regular</b>	143	54,6%
<b>Buena</b>	69	26,3%
<b>Excelente</b>	41	15,6%
<b>Total</b>	262	100%

Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta

**Gráfico 18.** Atención prestada



Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta

### **Análisis Atención prestada**

Más del 50% de usuarios del GAD municipal Santa Ana de Cotacachi afirma que la atención prestada por parte de los funcionarios es regular. Petit (2012), corrobora que en las entidades públicas por lo general los usuarios manifiestan inconformidad y malestar en la calidad de atención que los distintos colaboradores ofertan, esto debido a la monotonía del trabajo que estos desempeñan.

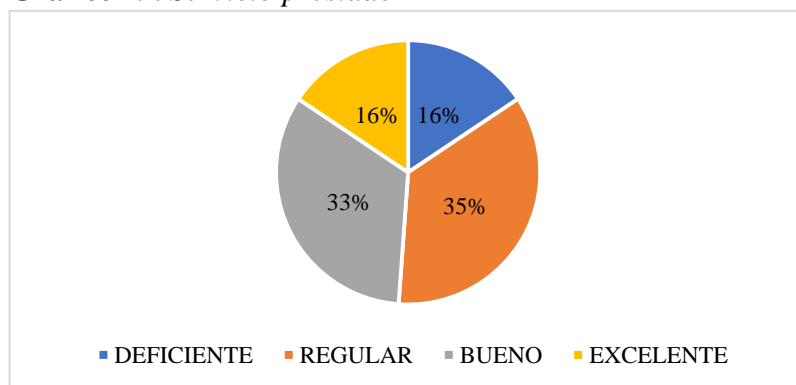


**Tabla 19. Servicio prestado**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Deficiente</b>	41	15,6%
<b>Regular</b>	93	35,5%
<b>Bueno</b>	87	33,2%
<b>Excelente</b>	41	15,6%
<b>Total</b>	262	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

**Gráfico 19. Servicio prestado**



*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

### **Análisis Servicio prestado**

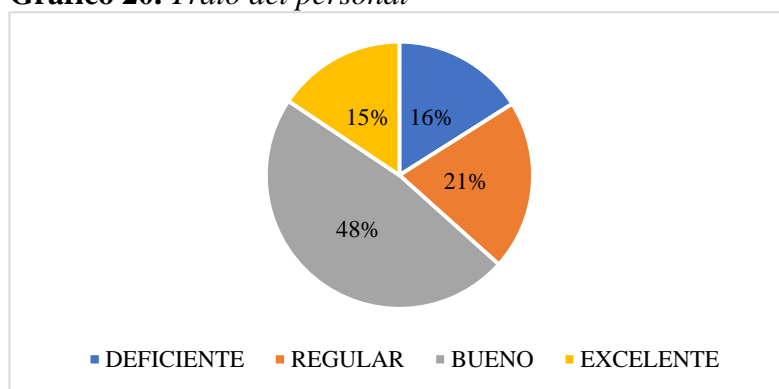
El 35% de la población evaluada menciona que el servicio prestado por parte de los funcionarios no es adecuado ya que no cubren los requerimientos por los que se acercan a la entidad. En un estudio similar, sus autores concluyeron que los usuarios se acercan a una institución pública municipal con el objeto de cumplir requisitos impuestos por esta, sin embargo, en la mayoría de casos los colaboradores en lugar de dar solución a su necesidad, les llevan a cumplir un sinnúmero de trámites diferentes lo que ocasiona hostilidad en el cliente (Rodríguez & Romo, 2013).

**Tabla 20.** *Trato del personal*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Deficiente</b>	42	16,0%
<b>Regular</b>	54	20,6%
<b>Bueno</b>	125	47,7%
<b>Excelente</b>	41	15,6%
<b>Total</b>	262	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

**Gráfico 20.** *Trato del personal*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

### **Análisis Trato del personal**

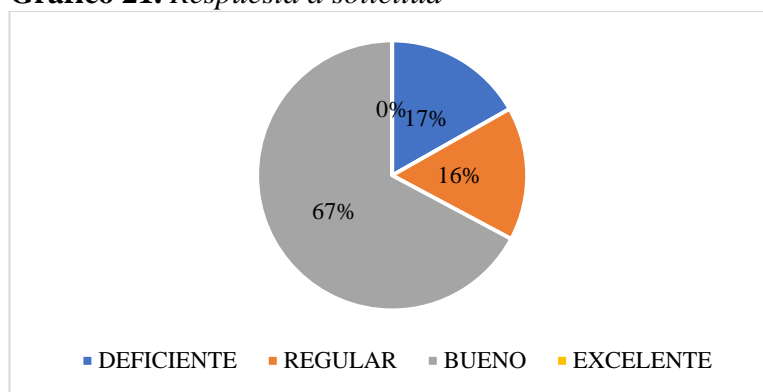
Casi el 50% de los usuarios manifestó que existe un trato bueno por parte de los funcionarios en sus diferentes áreas de atención. Salamanca, Ríos, & Ríos (2014), verifican que la calidad del trato que el personal ofrece a cada cliente le permite a este guardar una buena imagen institucional y caso contrario se les hace tedioso volver a la entidad debido a como les tratan los trabajadores.

**Tabla 21.** *Respuesta a solicitud*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Deficiente</b>	176	67%
<b>Regular</b>	42	16%
<b>Bueno</b>	44	17%
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Total</b>	262	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

**Gráfico 21.** *Respuesta a solicitud*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

### **Análisis Respuesta a solicitud**

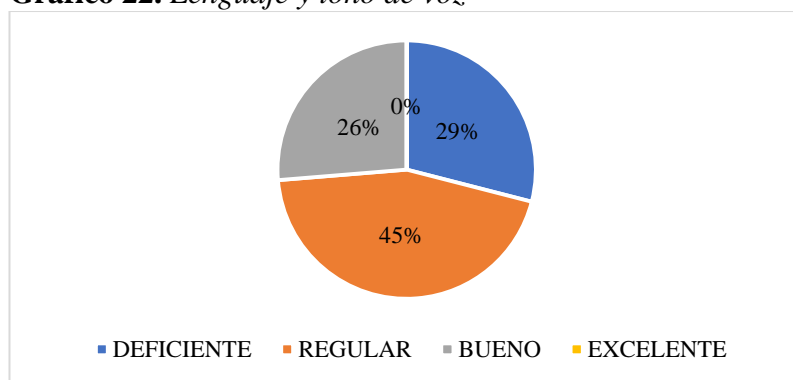
El 67% de los usuarios encuestados mencionaron que al acercarse a la entidad existe un problema al realizar trámites lo que genera malestar en los usuarios, debido a que no encuentran solución al requerimiento que intentan resolver con su asistencia a la institución. Sandoval (2014), menciona que lo esencial de un buen servicio es la rapidez con que el funcionario da solución a la necesidad del usuario, caso contrario estos pueden incluso llevar información errada en cuando a la calidad de servicios brindados afectando tanto a la imagen institucional como a quienes forman parte de esta, radicando la importancia de la agilidad para tramitar los pedidos.

**Tabla 22.** *Lenguaje y tono de voz*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Deficiente</b>	76	29%
<b>Regular</b>	117	45%
<b>Bueno</b>	69	26%
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Total</b>	262	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

**Gráfico 22.** *Lenguaje y tono de voz*



*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

### **Análisis Lenguaje y tono de voz**

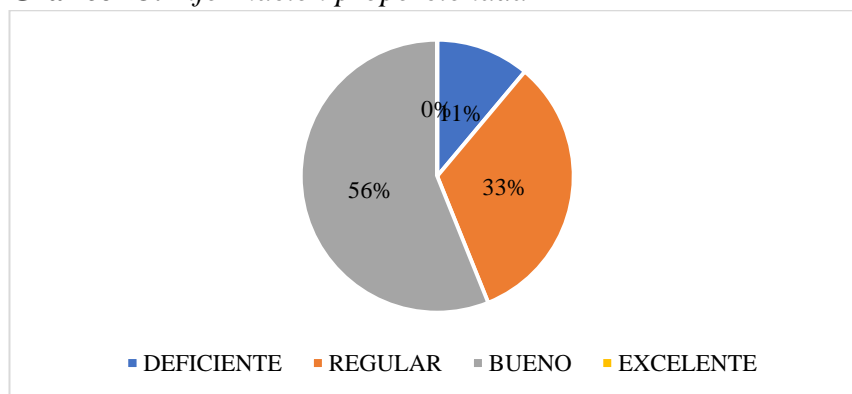
La mayor parte de usuarios manifiestan que el lenguaje y tono de voz no es adecuada ya que acuden personas de diferentes edades, cultura, y genera incertidumbre al no entender o escuchar al personal que lo atiende. Petit, Abad, López, & Romero (2012), en su pesquisa mencionan la importancia del lenguaje hablado y corporal que el colaborador debe mantener al atender a los usuarios, debido a que de este depende la actitud del cliente, opiniones acerca de la organización y por lo tanto la calificación positiva de los servicios ofertados.

**Tabla 23. Información proporcionada**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Deficiente</b>	29	11%
<b>Regular</b>	86	33%
<b>Bueno</b>	147	56%
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Total</b>	262	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

**Gráfico 23. Información proporcionada**



*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

### **Análisis Información proporcionada**

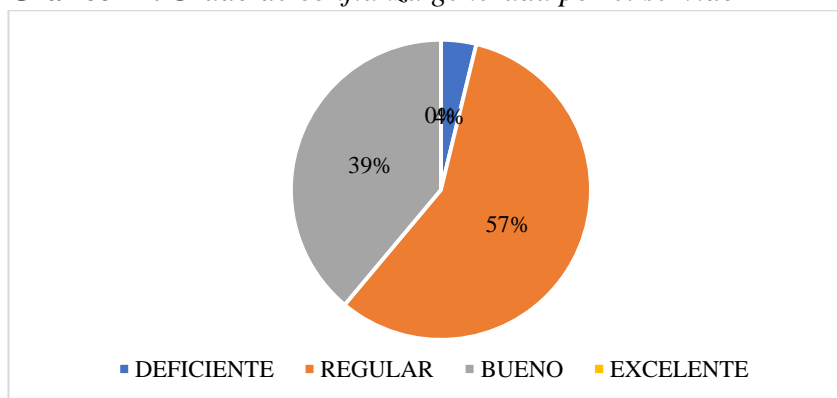
En cuanto a la información proporcionada, más del 50% de los usuarios manifestaron que el personal que da una información adecuada, cuando existe desconocimiento de algún servicio lo que genera conformidad en los asistentes. Segredo (2013), detalla que la amabilidad del funcionario al emitir alguna información a los usuarios permite que ellos visualicen a la entidad como un lugar donde se encuentra solución a sus necesidades lo que le genera tranquilidad y por ende, califica y recomienda a la institución de manera positiva.

**Tabla 24.** Grado de confianza generada por el servidor

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Deficiente</b>	10	4%
<b>Regular</b>	150	57%
<b>Bueno</b>	102	39%
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Total</b>	262	100%

Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta

**Gráfico 24.** Grado de confianza generada por el servidor



Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta

### **Análisis Grado de confianza generada por el servidor**

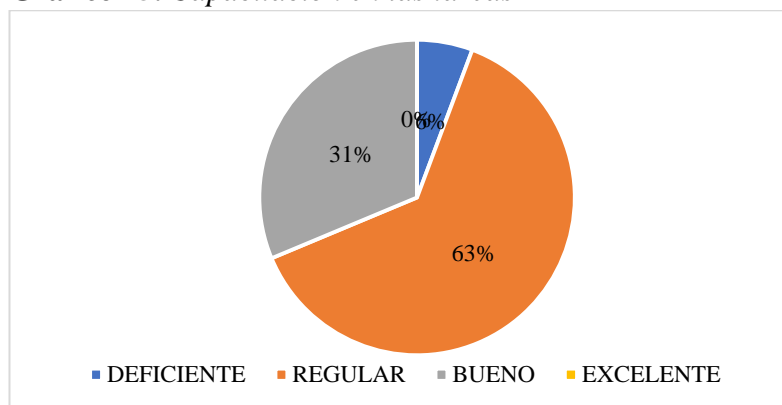
El 57% de usuarios manifestó que fueron atendidos de manera regular, detallando que en parte los colaboradores les generaron confianza demostrando poco conocimiento para responder las preguntas requeridas generando inconformidad por parte de los usuarios al no encontrar solución al motivo por el que acudió a la entidad. Serrate, Portuondo, Sánchez, & Suárez (2014), recomiendan que se debe sensibilizar y capacitar a los funcionarios acerca de la importancia de dar solución pronta y oportuna al requerimiento por el que asisten las personas a la entidad caso contrario les generan sentimientos de frustración y sobretodo inconformidad en cuanto al servicio brindado.

**Tabla 25.** Capacitación en las tareas

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Deficiente</b>	15	6%
<b>Regular</b>	165	63%
<b>Bueno</b>	82	31%
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Total</b>	262	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

**Gráfico 25.** Capacitación en las tareas



*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

### **Análisis Capacitación en las tareas**

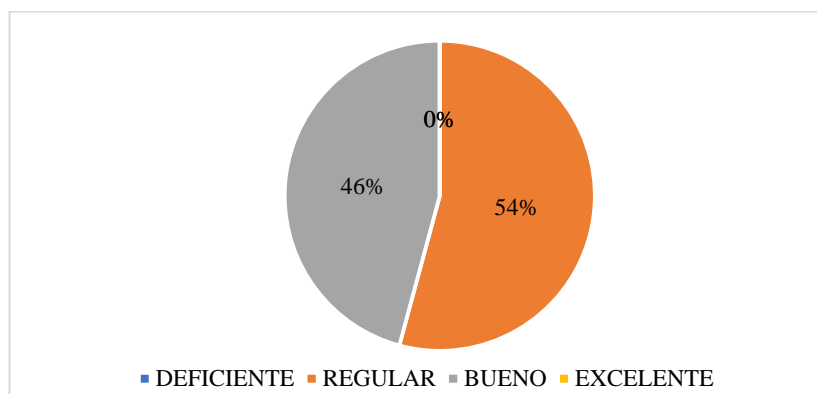
El 63% de los usuarios encuestados manifestó que el personal no se encuentra capacitado para realizar las actividades en su puesto de trabajo, ya que mencionan no cumplen con las expectativas y no cumplen con los requerimientos a los que se acercan los usuarios. Vetel, Riaño, & Pereira (2013), enuncian que el profesional a cargo de una actividad de servicio a clientes debe estar capacitado en varios componentes como lenguaje corporal, verbal, amabilidad, gentileza y esencialmente en cumplir a cabalidad las funciones de su puesto para satisfacer al usuario y promover la buena imagen y desarrollo institucional.

**Tabla 26.** Servicio adaptado a necesidades

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Deficiente</b>	0	0%
<b>Regular</b>	142	54%
<b>Bueno</b>	120	46%
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Total</b>	262	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

**Gráfico 26.** Servicio adaptado a necesidades



*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

### **Análisis Servicio adaptado a necesidades**

Más del 50% de la población evaluada manifiesta que no se cumplen adecuadamente las necesidades a las cuales acuden al GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi lo que genera malestar en los usuarios. Villafranca (2018), refiere que es importante que los supervisores y jefes promuevan en los colaboradores la capacidad para resolver los conflictos y requerimientos de los usuarios, de modo que cada trámite sea solucionado de manera pronta y ágil para beneficio del cliente y de la misma entidad.

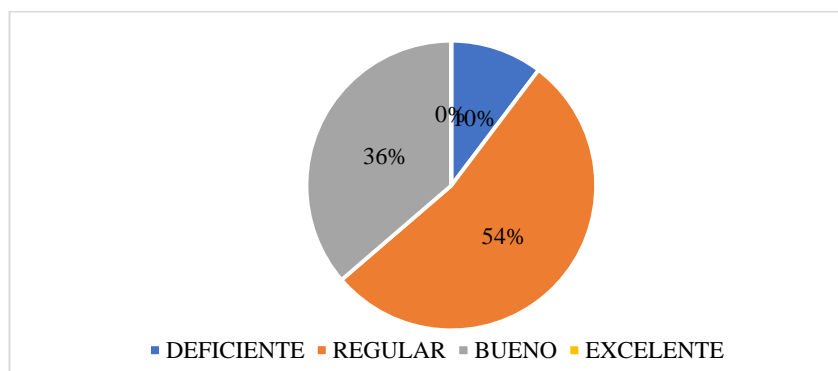


**Tabla 27. Solución a demandas**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Deficiente</b>	27	10%
<b>Regular</b>	140	54%
<b>Bueno</b>	95	36%
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Total</b>	262	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

**Gráfico 27. Solución a demandas**



*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

### **Análisis Solución a demandas**

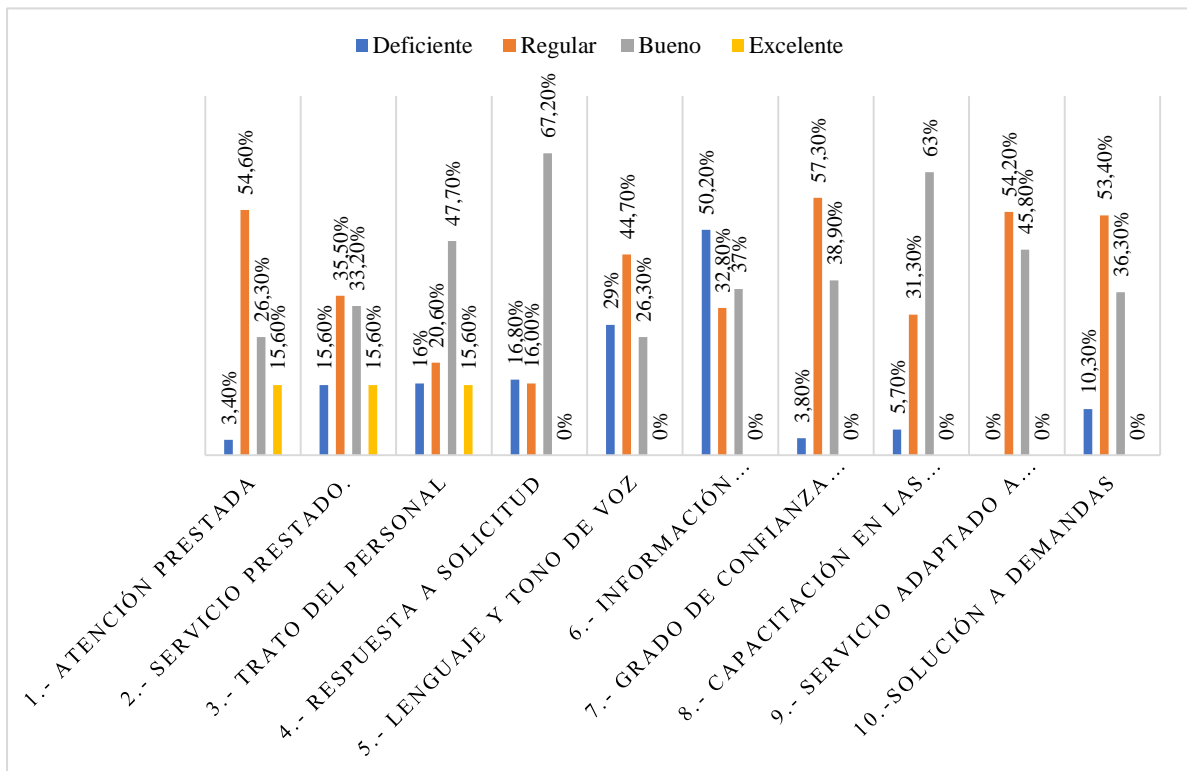
La mayor parte de los usuarios encuestados mencionan que regularmente encuentran solución a sus demandas luego de un largo tiempo, lo que ocasiona el aplazamiento de sus otras actividades diarias ocasionando malestar. Buitrago, Pérez, M Peñalosa, Quiñones, & Santamaría (2018, refieren que la demora en la solución de trámites realizados en entidades públicas por lo general lleva varias horas, especialmente debido al congelamiento del sistema y falta de requisitos solicitados sin embargo, los usuarios usualmente no son conscientes de esta situación y agreden verbalmente a los trabajadores; en otros casos se debe a la falta de capacitación e instrucción formal del colaborador.

**Tabla 28. Análisis general de la encuesta**

<b>Pregunta</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>	<b>Total</b>
<b>1.- Como califica la atención prestada por parte de los trabajadores del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi</b>	3,4%	54,6%	26,3%	15,6%	100%
<b>2.- Como califica el servicio prestado en el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.</b>	15,6%	35,5%	33,2%	15,6%	100%
<b>3.- ¿Cómo es el trato del personal hacia los usuarios o clientes?</b>	16%	20,6%	47,7%	15,6%	100%
<b>4.- ¿Encontró respuesta acorde a su solicitud, queja o requerimiento?</b>	16,8%	16,0%	67,2%	0%	100%
<b>5.- ¿Cómo fueron el lenguaje y el tono de voz?</b>	29%	44,7%	26,3%	0%	100%
<b>6.- Valore la información proporcionada en el caso de desconocimiento de la ubicación de algún servicio.</b>	30,2%	32,8%	37%	0%	100%
<b>7.- ¿En qué grado el servidor que lo atendió le generó confianza y demostró conocimiento para responder sus preguntas?</b>	3,8%	57,3%	38,9%	0%	100%
<b>8.- ¿Cómo es la imagen que transmite el personal en relación a estar capacitado para las tareas que tiene que realizar?</b>	5,7%	31,3%	63,0%	0%	100%
<b>9.- ¿En qué medida el servicio se adapta a sus necesidades como usuario?</b>	0%	54,2%	45,8%	0%	100%
<b>10.- ¿De qué manera el Servicio ha solucionado sus demandas en ocasiones anteriores?</b>	10,3%	53,4%	36,3%	0%	100%

*Fuente: elaboración propia, aplicación de la encuesta*

**Gráfico 28. Análisis general de encuestas**



### Análisis

En cuanto a la evaluación general de las preguntas planteadas en este instrumento se evidencia que los usuarios califican a la calidad de servicios como regular, indicando que es pertinente sensibilizar y capacitar al personal para mejorar su desempeño tanto desde el trato, amabilidad, gentileza, lenguaje verbal y no verbal hasta la agilidad al resolver los trámites por los que las personas acuden al GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.

Para determinar si existe relación entre las variables de la investigación, fue necesario plantear las siguientes hipótesis:

- Hipótesis nula: No existe relación entre las dimensiones de la escala social laboral GRV y la encuesta del nivel de satisfacción de los usuarios.
- Hipótesis alternativa: Existe relación entre las dimensiones de la escala social laboral GRV y la encuesta del nivel de satisfacción de los usuarios.

Para el cálculo de la correlación, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman para variables cuantitativas con un nivel de medida ordinal, con un nivel de significación de 0,05, de manera que la regla de decisión es: para que la prueba sea significativa el p valor tiene que ser menor o igual que 0,05.

**Tabla 29.** *Análisis comparativo entre Clima Laboral y Satisfacción de los usuarios*

Rho de Spearman		Nivel de satisfacción de los Usuarios
Dimensión Relaciones	Coeficiente de correlación	,673
	Sig. (bilateral)	<b>,031</b>
Dimensión Autorrealización	Coeficiente de correlación	,546
	Sig. (bilateral)	<b>,034</b>
Dimensión Estabilidad	Coeficiente de correlación	,655
	Sig. (bilateral)	<b>,044</b>

*Fuente: elaboración propia, aplicación del test y de la encuesta, SPSS*

Tal como se puede apreciar en la tabla 29, el p valor en todos los casos es menor a 0,05, por lo tanto, la decisión es: Se puede rechazar la hipótesis nula por lo que se concluye que existe relación entre las dimensiones de la escala social laboral GRV y la encuesta del nivel de satisfacción de los usuarios. Dado que el coeficiente es positivo, indica una correlación directa entre las variables de la investigación: a mayor puntaje en las dimensiones de clima laboral, mayor satisfacción de los usuarios y viceversa, y la magnitud de esta relación es moderada puesto que los valores oscilan entre 0,40 y 0,69.

Fuentes, Henao, & Saavedra (2019), refieren que un indicador de buen clima laboral es la eficiencia y eficacia de sus colaboradores al dirigirse a su público, este depende del ambiente laboral agradable que tanto superiores como trabajadores generen. A mayor satisfacción del trabajador, mayor satisfacción del usuario.

En cuanto a la comparación de los resultados obtenidos entre el clima laboral y la encuesta en torno a la satisfacción de los usuarios se destaca que debido a la tendencia desfavorable en las dimensiones de relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio y sus respectivas subescalas que miden el clima laboral se evidencia una tendencia desfavorable lo que aparentemente ocasiona que la puntuación otorgada a la calidad de atención al cliente sea regular. Saavedra (2013), ratifica que el clima laboral adecuado permite que el colaborador se desempeñe de manera oportuna ante los usuarios, caso contrario es común que existan quejas por parte del público que asiste a la entidad.

Al detallar los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los usuarios, se debe tomar en cuenta los siguientes puntos como son: la atención prestada a los usuarios, lenguaje, tono de voz, información proporcionada, necesidades y solución a demandas, en las cuales dieron un resultado deficiente y regular con más del 50% entre las dos categorías. Estos aspectos se consideran dentro de la guía de estrategias para el mejoramiento del clima laboral.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Después de haber analizado la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los usuarios del el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi, se concluye:

Los resultados de la evaluación de clima laboral denotan que existe una tendencia *desfavorable* en las dimensiones evaluadas: Relaciones, Autorrealización y Estabilidad/Cambio.

Por otro lado, los datos obtenidos mediante la encuesta evidencian que los usuarios califican como *regulares* los niveles de satisfacción generados al acudir al GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.

Se obtuvo una correlación positiva y moderada entre el clima laboral y la satisfacción de los usuarios, pudiéndose afirmar que la tendencia desfavorable resultante de la evaluación del clima laboral está relacionada con la calificación de regular en la satisfacción generada por los colaboradores a los usuarios, datos estos que coinciden con Fuentes, Henao, & Saavedra (2019), quienes refieren que a mayor satisfacción del trabajador, mayor satisfacción del usuario.

Por último, con los resultados obtenidos se corrobora la necesidad del diseño de una guía de estrategias con el fin de mejorar el clima laboral de la entidad y a su vez, mejorar el desempeño de los funcionarios y en consecuencia incrementar la satisfacción de los usuarios.

## **5.2 Recomendaciones**

Continuar con la recurrente evaluación de clima laboral del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi con el fin de conocer y determinar cómo es percibido este importante factor organizacional de modo que se procure un eficaz y eficiente desempeño de sus colaboradores.

Incentivar el uso de la guía propuesta con el objetivo de sensibilizar a los funcionarios en cuanto a la importancia del buen clima laboral y optimizar las dimensiones de Relaciones, Autorrealización y Estabilidad/ Cambio, así como sus efectos en la calidad de servicios brindados como entidad municipal.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA ALTERNATIVA**

#### **6.1 Título de la Propuesta**

GUÍA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL SANTA ANA DE COTACACHI

#### **6.2 Justificación e Importancia**

En una entidad pública que oferta el servicio de atención al cliente es indispensable que el entorno laboral sea adecuado con el propósito de contar con funcionarios motivados al cumplir cada una de sus funciones y a su vez usuarios con un nivel de satisfacción alto. Es comprensible que dentro de cualquier organización, institución o empresa existan eventos y sucesos de alta intensidad que generen ciertos niveles de estrés en el trabajador, sin embargo, es necesario que se implementen medidas o estrategias que promuevan un buen clima laboral, desde el espacio físico como las capacidades de liderazgo de los superiores. Por este motivo, la presente propuesta se justifica en los resultados obtenidos en la pesquisa realizada, mismos que denotan la necesidad de un instructivo que permita mejorar el clima laboral del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi.

Esta herramienta tendrá beneficiarios directos e indirectos, los mismos que son:

Los beneficiarios directos serán los trabajadores del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi, donde cada trabajador ejercen diversas actividades, con el fin de optimizar su desempeño y promover una eficiencia en sus labores. El



mejoramiento de las relaciones interpersonales permite que sean beneficiarios los compañeros de trabajo, ayudando a una cohesión grupal. Puesto que si se sienten bien los trabajadores podrán brindar un servicio cálido y efectivo hacia los usuarios.

Asimismo, los beneficiarios indirectos de la intervención a desarrollarse serán los usuarios quienes se beneficiarán de la atención brinda.

Por lo que la presente propuesta pretende ser una guía de estrategias y fortalecer tanto el clima laboral como el servicio al cliente, para poder generar satisfacción al usuario y un trabajo satisfactorio.

A mediano plazo se pretende poder brindar cuadernillos informativos a los colaboradores para que puedan mejorar sus relaciones interpersonales y así poder optimizar los diferentes factores que integran un buen clima laboral, para que tengan la información necesaria sobre quién es, cómo dar un buen servicio al cliente y quiénes son los responsables de dicha tarea.

Por otra parte, a largo plazo se pretende ayudar en el GAD Municipal a mantener una mejora continua en el clima laboral para que esta guía sea utilizada en futuros colaboradores que formen parte de la misma y de la misma manera este cuadernillo sea óptimo en las diferentes áreas y esto se refleje en un servicio de calidad hacia el cliente.

### **6.3 Fundamentación de la propuesta**

El clima laboral es un tema de interés en la actualidad debido a que varios estudios han demostrado que guarda íntima relación con la calidad de servicios y producción que una institución ofrece. Este factor permite evaluar el ambiente laboral en el que se desempeña una persona desempeña, en este caso brindando un servicio adecuado y eficiente a los usuarios. El clima organizacional repercute directamente en el desempeño profesional sin importar el área donde ejecuten su trabajo (FOUNDATION, 2009).

Además, tiene que ver con el nivel de motivación que perciben los trabajadores en su lugar de trabajo. Si un trabajador se siente que lo motivan el clima laboral mejora, y a la vez las relaciones entre compañeros y con sus jefes, la eficiencia en sus laborales, así mismo muestran mayor interés por colaborar con actividades de su trabajo y se identifican con la misma.

Por otra parte, al no sentirse motivados, los miembros sienten que no se les está dando la importancia que merecen y por lo tanto no cumplen con sus obligaciones y metas en el trabajo, en cuanto las relaciones interpersonales se ven afectadas lo que ocasiona que el clima o ambiente laboral se convierta en algo inestable para el personal y afecte al desarrollo de la organización Chiavenato (2004, citado en Cabrera, 2015).

#### **Guía**

Se define como el documento que describe en forma sistemática y metodológica, los objetivos, técnicas y procedimientos de las diferentes herramientas

de control, para realizar los estudios, análisis y evaluaciones a las entidades o sujetos de control.

## **6.4. Objetivos**

### **Objetivo General**

Instruir estrategias que promuevan un mejor clima laboral en el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi mediante procedimientos psicoeducativos que involucren a los colaboradores como equipo con el fin de mejorar la calidad de atención brindada a los usuarios.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Dar a conocer las definiciones e importancia del clima laboral en la calidad de servicios en cuanto atención al cliente.
- Describir los procedimientos psicoeducativos a seguir con el fin de mejorar el clima laboral.
- Fortalecer el compromiso se trabajar como equipo tanto colaboradores como jefes para mantener un adecuado clima laboral y alcanzar la satisfacción del usuario al ser atendido.

## **6.5 Ubicación sectorial y física**

La presente propuesta se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cotacachi, se encuentra ubicado en la provincia de Imbabura cabecera cantonal en el sector urbano, parroquia El Sagrario, frente al

parque Abdón Calderón y la Iglesia matriz de la ciudad entre las calles Gonzales Suarez y García Moreno.

## **6.6 Desarrollo de la Propuesta**

Después del establecimiento de la temática de esta propuesta se llevó a cabo la evaluación del clima laboral a los funcionarios del GAD Municipal de Cotacachi, luego se aplicó las encuestas a 262 usuarios de la entidad. Tras esto se tabuló la evaluación y encuesta mediante el software SPSS versión 22.0, cuyos resultados evidenciaron la pertinencia y necesidad de diseñar una guía de estrategias para el mejoramiento del clima laboral de la institución mencionada con antelación. Por último, se entregó el informe final de este estudio.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**(UTN)**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA**

**(FECYT)**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**CAPÍTULO V: PROPUESTA**

**GUÍA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA  
LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL “SANTA ANA DE COTACACHI”**

Autor (a): Gabriela Gómez

Directora: MSc. Anabel Anzola

Ibarra, 2019

## Presentación

La siguiente guía de estrategias para el mejoramiento del clima laboral está diseñada para trabajar con los funcionarios de todos los departamentos que conforman el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi, mediante procedimientos implementados a través de psicoeducación que lograrán mejorar y mantener un buen entorno de trabajo caracterizado por relaciones interpersonales, autorrealización y estabilidad en su puesto.

Este instrumento presenta información explicativa acerca de las definiciones, importancia y repercusiones del clima laboral en el desempeño de los colaboradores, así como también detalla las estrategias.

- Beneficia a:** todas las autoridades y funcionarios del G.A.D. Municipal de Cotacachi. y Sociedad.
- Aporta en:** mejorar el ambiente laboral, y los servicios que ofrece la entidad a la ciudadanía.
- Innovación:** antes no había una guía como herramienta que mejore el clima organizacional, por lo que no existe una adecuada convivencia.
- Satisface:** todas las expectativas necesarias que la institución tiene como necesidad de solucionar los problemas que se presentan en el convivir diario.

## Importancia

Esta guía se plantea como un instrumento de colaboración para los funcionarios de las diferentes áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cotacachi, orientado a desarrollar estrategias y un mejor desempeño en la atención de calidad y calidez con el usuario con base en el mejoramiento del clima laboral.

Esta propone actividades y procedimientos psicoeducativos en equipo para evitar la improvisación al atender a un usuario en un día normal de trabajo. Además, formaliza las actuaciones de los profesionales en determinadas situaciones en las que la calidad percibida por el usuario puede ser cuestionada: ya sea por: estrés, demoras, malentendidos, discusiones o por la actitud del propio usuario.

Por otro lado, contribuye a un cambio en relación a las interacción entre compañeros de trabajo y el usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cotacachi. Por lo que se pretende implantar un estilo compartido que refleje el nivel de calidad de los servicios públicos, que sea señal de la consideración y respeto hacia la institución y ciudadanía en general.

Esta propuesta se fundamenta en la teoría del Modelo Competitivo de Hernández Pérez, G. D., (1999), que señala: “en los últimos años se ha puesto mayor importancia en las exigencias de los ciudadanos en procesos de la forma y calidad de los servicios al cliente, de manera que los servicios se efectúen de una manera más ágil y eficiente” (pág,43). La innovación es una necesidad de cambio y desarrollo con nuevos ideales laborales, es la actualización de técnicas activas, creativas, participativas con el único objetivo de lograr que el personal administrativo y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cotacachi se desenvuelvan en un ambiente laboral adecuado sin olvidar los valores y principios fundamentales del ser humano. Sin embargo, se quiere aportar con la elaboración de una guía de mejoramiento, que tiene como propósito mejorar el clima laboral y motivar el trabajo en equipo con responsabilidad ya que la ciudadanía merece una excelente atención.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Instruir estrategias que promuevan un mejor clima laboral en el GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi mediante procedimientos psicoeducativos que involucren a los colaboradores como equipo con el fin de mejorar la calidad de atención brindada a los usuarios.

---

### **Objetivos Específicos**

- Dar a conocer las definiciones e importancia del clima laboral en la calidad de servicios en cuanto atención al cliente.
- Describir los procedimientos psicoeducativos a seguir con el fin de mejorar el clima laboral.
- Fortalecer el compromiso se trabajar como equipo tanto colaboradores como jefes para mantener un adecuado clima laboral y alcanzar la satisfacción del usuario al ser atendido.



## Actores (Participantes)

Tras la socialización de esta herramienta, los responsables de su implementación se integrarán por:

<b>Responsable</b>	<b>Funciones</b>
<b>Jefe de la institución</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantizar que se cumplan las estrategias y procedimientos propuestos en la guía mediante el aporte de los recursos y materiales necesarios.</li><li>• Vigilar la evaluación periódica del clima laboral.</li></ul>
<b>Jefe de Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar el desarrollo, implementación y seguimiento de la guía.</li><li>• Exponer medios para facilitar el cumplimiento de los procedimientos psicoeducativos.</li><li>• Explicar de manera clara y concisa la terminología necesaria para comprender lo que es el clima laboral y su importancia.</li><li>• Preparar talleres de sensibilización en torno a la temática usando como metodología el trabajo en equipo.</li></ul>
<b>Supervisores de cada departamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informar al jefe superior y de Talento Humano acerca del desarrollo de las estrategias propuestas en su departamento.</li><li>• Motivar la participación de todos los colaboradores que estén bajo su mando en cuanto al acatamiento de las sugerencias propuestas en esta herramienta.</li></ul>
<b>Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se participantes activos en los talleres de sensibilización y demás actividades propuestas en la guía.</li></ul>

## Ámbito de aplicación

Esta guía de estrategias para el mejoramiento del clima laboral puede ser implementada por todas las personas: naturales y/o jurídicas en cualquier empresa, organización, empresa o entidad pública o privada, sin importar el número de trabajadores.

---

## Actividades

### Temática 1: Aclaración de terminos

---

#### a. ¿Qué es el comportamiento organizacional?

El comportamiento organizacional es el estudio sobre cómo las personas actúan dentro de una organización y a la vez cómo esto influye en su avance, teniendo en consideración que este depende del puesto de trabajo o del clima laboral en el que se desarrolle las actividades profesionales a diario (Robbins & Judge, 2013).

Además de la influencia de los factores internos como las relaciones entre socios, compañeros, motivación, comunicación, clima y cultura organizacional, repercuten también por factores externos como la competencia, clientes o proveedores (Alles, 2012)

Un comportamiento organizacional adecuado logrará hacer que la empresa crezca y se desarrolle de manera eficiente, alcanzando todos sus objetivos, he ahí la importancia de fomentar un comportamiento basado en la motivación y buena relación entre los individuos, sacando el máximo provecho de las cosas positivas que se den dentro de la empresa (Chiavenato, 2004).

#### b. ¿Qué es la cultura organizacional?

La cultura organizacional es la esencia de cada empresa (políticas, valores, costumbres, estrategias, etc.), en donde los miembros deben adaptarse a dicha cultura para que se puedan desenvolver en un ambiente óptimo de trabajo y de esta manera

puedan alcanzar los objetivos marcados por ellos mismos y por la organización. No hay que olvidar que la cultura organizacional es distinta en cada empresa, es por eso, que los miembros de esta deben trabajar en equipo teniendo claro los valores y principios para mostrar una realidad positiva a sus distintos públicos y así no se afecte el desarrollo de la empresa y de sus colaboradores (Robbins & Judge, 2013).

### c. **¿Qué es el clima laboral?**

El clima organizacional tiene que ver con el nivel de motivación que perciben los individuos de la empresa, cuando los miembros sienten que se les está motivando de una manera adecuada mejora el clima organizacional dentro de esto comprende las relaciones entre compañeros y con sus jefes, la eficacia en sus actividades laborales, muestran interés por colaborar con cualquier actividad de la empresa y se identifican con la misma. En cambio, al no sentirse lo suficiente motivados, los miembros sienten que no se les está dando la importancia que merecen y por lo tanto dejan de cumplir con sus obligaciones y metas en el trabajo, hasta las relaciones interpersonales se ven afectadas lo que ocasiona que el clima o ambiente organizacional se convierta en algo pesado para el personal y afecte al desarrollo de la empresa (Chiavenato, 2004).

### d. **Funciones del clima laboral**

De acuerdo con Litwin & Stringer (2008 citados en Serrato, 2016) son las siguientes:

- **Vinculación:** compromiso con la entidad y sus tareas.
- **Intimidad:** que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.
- **Énfasis en la producción:** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por la retroalimentación.
- **Empuje:** hacer mover a la organización para motivar con el ejemplo.
- **Consideración:** inclinación a tratar a los miembros como seres humanos.
- **Estructura:** escuchar las opiniones acerca de las limitaciones de cada colaborador.

- **Responsabilidad:** poder de ser cada uno su propio jefe con la posibilidad de tomar decisiones cuando sea necesario.
- **Recompensa:** reconocimiento positivo antes que en sanciones.
- **Cordialidad:** la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** ayuda percibida entre los gerentes y otros trabajadores del grupo.
- **Normas:** estímulo que representan las metas individuales y grupales.
- **Identidad:** sentimiento pertenecer a la entidad y ser un miembro valioso para la misma.
- **Adecuación de la planeación:** planear el trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** criterios de selección basados en la capacidad y el desempeño.
- Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

### **Factores determinantes en la satisfacción**

De acuerdo con Serrato (2016), los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Además influyen los factores como:

#### **a. Culturales:**

- Creatividad e innovación

- 
- Trabajo en equipo

- Liderazgo

- Excelencia

#### **b. Estructurales**

- Organización jerárquica

- Sistemas de información

- Procesos de negociación y resolución de conflictos

#### **c. Incentivos**

- Pagos individuales

- Pagos en equipo

- Concurso por excelencia

#### **d. Personales**

- Capacidad de propuesta y creatividad

- Capacidad de interacción entre compañeros

- Capacidad de movilizar gente y recursos
-

## Temática 2: Descripción de estrategias

---

### Comunicación interna

#### **a. Escuchar y respetar opiniones:**

Escuchar y respetar las opiniones y sugerencias de los demás colaboradores y compañeros de trabajo.

#### **b. Respetar los acuerdos a los que se lleguen:**

A pesar de no estar de acuerdo, apoyar, respetar y cumplir los consensos con el fin de mejorar el clima laboral.

#### **c. Crear un calendario de reuniones semanales, para mantenerse informados de los asuntos que se da en la empresa:**

- Es ineludible que entre los colaboradores de la entidad se desarrollen constantes reuniones para informar acerca de cada situación dada.
- Del mismo modo, es pertinente que en estas asambleas se transmita las medidas necesarias, requerimientos y sugerencias de cada colaborador.

#### **d. Trazar las metas que se quieren cumplir en el transcurso de la semana:**

- Plantear con anticipación las metas que cada colaborador debe lograr, así como las estrategias que les permitirán lograrlas. Con anticipación los socios deberán plantearse las metas que persiguen como empresa durante la semana y qué estrategias van a utilizar para cumplirlas.

---

## Comunicación entre los usuarios y colaboradores

### a. Valorar el trabajo y el esfuerzo:

- Los superiores deben controlar la calidad de trabajo sin menospreciar su esfuerzo cuando está mal.

### b. Motivar al personal:

- No solo mediante incentivos materiales, sino también con palabras cordiales y de aliento.
- Incentivar a los colaboradores el sentido de pertenencia a la organización e identificación con la imagen corporativa.

### c. Establecer canales que faciliten la comunicación y el intercambio de información:

- Usar las redes sociales para el intercambio de ideas.
- Establecer un modelo de comunicación interpersonal que permita la transmisión oportuna de información.

### d. Escuchar las sugerencias y opiniones de los empleados:

- Aceptar las sugerencias por parte de los trabajadores con el fin de que sirvan de ayuda en la toma de decisiones o resolución de conflictos.
  - Programar 2 veces al año actividades de convivencia como teambuilding con el fin de reforzar las relaciones entre compañeros y mejorar el clima laboral.
-

---

### **Comunicación entre departamentos**

**a. Establecer canales de comunicación que optimicen el tiempo y sirvan de ayuda ante cualquier incertidumbre sobre el trabajo realizado:**

- Utilizar las redes sociales, correos institucionales, etc., con el fin de pedir y recibir apoyo sobre cualquier actividad relacionada con la entidad.

**b. Respetar y valorar el trabajo que cada departamento realiza:**

- Tener en cuenta que cada departamento realiza diferentes tareas, trabajos, etc., por lo que es indispensable que entre colaboradores respeten el trabajo del otro.
- Evitar críticas negativas sobre el desempeño laboral de sus compañeros para evitar que la comunicación y relaciones interpersonales se deterioren.

**c. Resolver inmediatamente los conflictos que se presenten:**

- Buscar vías para la resolución eficaz de los conflictos que se presenten.
- Usar la comunicación para que cada colaborador exponga una alternativa mediante lluvia de ideas.

**d. Brindar atención y ayuda en caso de que se requiera:**

- Realizar un plan de crisis dentro de la entidad con el fin de cada colaborador aporte con ideas y se fortalezcan las relaciones internas.
-



---

### **Comunicación entre compañeros del mismo departamento**

#### **a. Debe existir confianza y respeto:**

- Respetar la actitud y personalidad de cada colaborador.
- Cumplir el rol de compañeros y no de autoridad.
- Brindar confianza a los compañeros del departamento, para trabajar de manera agradable con el grupo de trabajo.

#### **b. Establecer canales de comunicación eficaces entre empleados para que no exista ningún malentendido:**

- Evitar el rumor o chisme.
- Comunicarse para crear y utilizar bien los canales de información evitando inconvenientes.

#### **c. Ser responsable con lo que se dice y se hace dentro de la empresa:**

- No culpabilizar a otras personas por el trabajo mal hecho o no realizado.
- Fomentar una cultura de respeto y responsabilidad como base de las relaciones laborales.

#### **d. Cumplir con las tareas que se le asigna a cada uno:**

- Ser ordenados y cumplir a tiempo con las actividades asignadas.
  - Ser responsables del trabajo encomendado, para demostrar la pertinencia hacia la entidad.
-

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amable, A. (2015). El clima laboral y su influencia en la calidad de servicio de las Cajas Municipales. *UNAC*, 34-56.
- Armijo, M. (2010). Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño. *CEPAL*.
- Aurora, G. T. (2005). fundamentos y perspectivas actuales . *TREA SL*, 40.
- Beristain, F. d. (2006). Diagnóstico de clima laboral. *UDLA*.
- Besteiro-UGT., E. d. (2001). FORMACIÓN CONTINUA EN LA EMPRESA. *UGT - Escuela Julián Besteiro*.
- Bravo, O., & Marín, F. (2014). Modelo de desarrollo local para los municipios. *Cuadernos del CENDES*, 1-26.
- Buitrago, D., Pérez, A., M Peñaloza, L., Quiñones, D., & Santamaría, J. (2018). Propuesta de plan de mejoramiento con énfasis en acreditación en una IPS de primer nivel de municipio de Cartago vigencia 2018. *AREAANDINA*, 65-73.
- Cabrera, G. (2015). Manual de buenas prácticas, clima laboral y desarrollo organizacional. *Industria Publicitaria EXA*.
- Camacho Ramírez, A., & Mayorga, D. R. ( 2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, vol. XX, 159-172.

- Camargo, M. (2013). La Teoría del Servicio Público y las Telecomunicaciones. *Diálogo de Saberes*, 43-62.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. *Comportamiento Organizacional*.
- Conamaj. (2016). Guía práctica para incorporar la participación ciudadana en el Poder Judicial. *Participación ciudadana en el Poder Judicial*.
- Constituyente, A. N. (29). Asamblea Nacional Constituyente. *Asamblea Nacional Constituyente*, 2015.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 152-163.
- Cortez, S. A. (2011). Gestión de la calidad de servicios en la satisfacción del usuario interno. *Universidad Nacional del Centro del Perú*, 29.
- Delgado, L. (2013). Factores a desarrollar en la Comunicación Interna entre los coordinadores de proyectos y los operadores del área taller de la empresa Tainme S.A. *Revista de Investigación*, 76-88.
- Edelstein, B. (2010). Actividades de Team Building. *fundacion factor huma*.
- Escudero, M. J. (2012). Comunicación y atención al cliente. *Paraninfo*.
- Evangelista, L. F. (2009). Factores Esenciales Para Un Buen Clima Laboral. *Ministerio De Salud*.
- Fuentes, M., Henao, A., & Saavedra, D. (2019). Clima organizacional y percepción de la calidad de los servicios de la salud en una Institución Prestadora de Servicios de Salud, del municipio de Tulúa 2018. *Revista Electrónica UCM*, 13-56.
- FUNDATION, F. (2009). Medicion De Clima Laboral. *Copeme*.
- Galicia Villanueva Silvia, G. O. (2014). The Importance Of Organizational Climate In Business Productivity. *Universidad Autonoma Del Estado De Hidalgo*.
- García, A. O. (2014). Adaptación y validación psicométrica del Escala de Clima Social Organizacional . *PsychologicalResearch Records*, 55.

- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. . *clima organizacional*.
- García, M. A. (2015). El Clima Laboral En Los/As Colaboradores/As Del Área Administrativa Del Hospital Regional De Cobán, A.V.". *Universidad Rafael Landívar*.
- Gómez, R. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Organizational Learning Model to Boos Municipal Competitiveness*, 1-30.
- Guerrero, S., & Gómez, E. (2015). *La incidencia del clima organizacional en la atención a los usuarios externos del punto de intermediación laboral de la Administración Municipal Zona Valle de Tumbaco*. Quito: UCE.
- Huerta, A. R. ( 05-jul.-2018). Norma Tecnica Para Medicion De Clima Laboral. *Ministeri De Trabajo*, 2-6.
- Las Tunas. (2011). *Dirección Municipal de Salud. Informe anual de atención a la población*. Las Tunas: Dirección Municipal de salud.
- Martínez, G. (2014). Programa De Desarrollo del liderazgo. *Coaching de equipos*, 2-11.
- Martínez, M. C. (2011 ). Estrategias Para Mejorar El Clima Organizacional En La Empresa Grupo Latino De Publicidad Colombia Ltda. *Universidad De La Salle Facultad De Ciencias Administrativas Y Contables*.
- Méndez, C. N. (2014). Clima Laboral y Servicio Al Cliente". *Universidad Rafael Landívar*.
- Mendoza, E. (2017). Características internas de la comunicación institucional que inciden en el clima laboral de la Biblioteca Municipal de Trujillo. *UPNBOX*, 56-60.
- Moos, T. (1984). Escala de Clima Social Laboral . *Reactivo*.
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. . *Revista Med Segur* , 7.

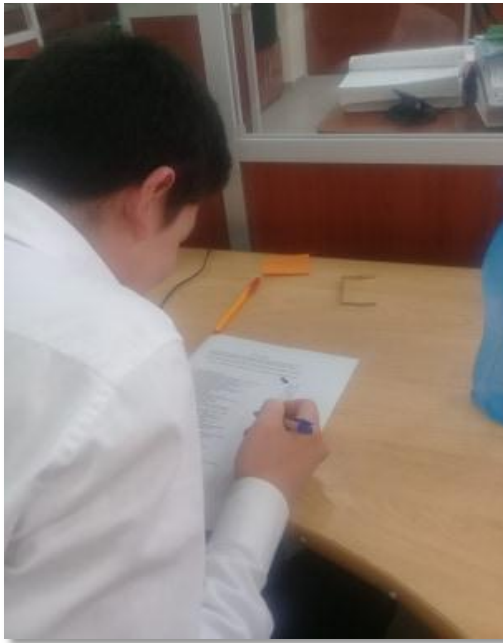
- Navarro, A., Louro, B., & Serrano, P. (2016). Satisfacción Laboral En Prestadores De Servicios De Salud Del Municipio Jesús Menéndez, Las Tunas, Cuba. 2013. *Revista De Salud Y Trabajo*, 36-41.
- Olaz, Á. (2013). El Clima Laboral En Cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva Y Aproximación A Un Modelo Explicativo Multivariable. *Revista De Ciencias Sociales*, 8-9.
- Pacifico, U. D. (2017). Manual De funciones y descrincion de cargos . *Documento De La Organización Y Estructura De Funciones Del Personal De La Universidad Del Pacifico*, 4.
- Pardo, E., & Díaz, O. (2014). Desarrollo Del Talento Humano Como Factor Clave Para El Desarrollo Organizacional, Una Visión Desde Los Líderes De Gestión Humana En Empresas De Bogotá D.C. *Suma De Negocios*, 39-48.
- Paz, R. (2007). Atención al cliente. Guía práctica de técnicas y estrategias. *Ideaspropias*.
- Pérez, V. (2006). Calidad total en la atención al cliente. *Deaspropias*.
- Pérez, Y. Y. (2017). El Clima Organizacional y Su Relación Con La Productividad En Una Industria Productora De Plásticos. *Puce*.
- Petit, E. (2012). El Desarrollo Organizacional Innovador : Un Cambio Conceptual Para Promover El Desarrollo. *Revista De Ciencias Sociales*, 74-88.
- Petit, E., Abad, R., López, M., & Romero, R. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: Un Nuevo Enfoque Gerencial Para Latinoamérica. *Opción* , 173-205.
- Pozos, B., Preciado, M. D., Plascencia, A., Acosta, M., & Aguilera, M. (2015). Estrés Académico y Síntomas Físicos, Psicológicos y Comportamentales En Estudiantes Mexicanos De Una Universidad Pública. *Sociedad Española Para El Estudio De La Ansiedad Y El Estrés- Seas*, 35-42.
- Ramírez, C. J. (2013). 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. *Universidad Estatal Península De Santa Elena*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, C., & Romo, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, 12-17.
- Rodríguez, E. G. (2016). Plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la Corporación Educativa Omega a través de la percepción de la comunidad educativa. *trabajo de tesis*.
- Rodríguez, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública . *Universidad Autónoma De Nuevo León Division De Estudios De Posgrado De Psicología*.
- Saavedra, M. (2013). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral. *UNIRIOJA*, 34-44.
- Salamanca, Y., Río, A., & Ríos, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 70-77.
- Sánchez, C. (2013). Clima Organizacional y valores: indicadores de necesidades y limitaciones para el cambio. *Revista de Ciencia y Trabajo*, 17-28.
- Sánchez, L. (2013). La comunicación como motivación en la empresa. *Emprende Pyme*.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 162-171.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.
- Serrate, A., Portuondo, A., Sánchez, N., & Suárez, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 2-12.
- Serrato, M. (2016). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo gatino de publicidad Colombia LTDA*. Medellín: Revista de Investigaciones.

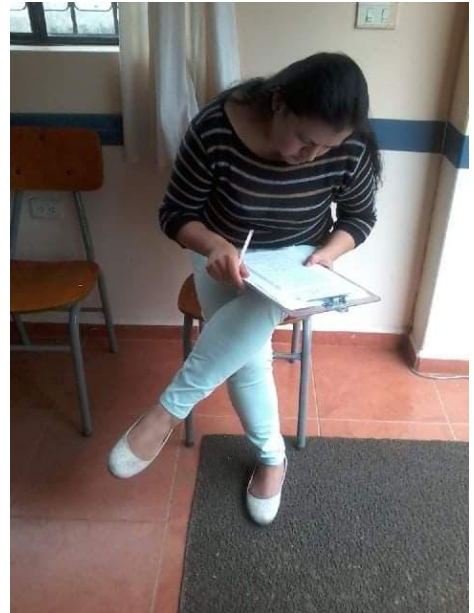
- Sorleidy Indira, M. P. (2018). Elaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del chocó diego luis córdoba. *Evista CES Derecho*, 9(1), 13-33. Retrieved from .
- Unileon. (2013). Desarrollo de equipos de trabajo y dirección participativa. *Servicios Unileon*, 2-26.
- Vélez, M. A. (2015). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en colombia. *Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia*.
- Velez, P. (2017). *Desarrollo organizacional: principios y valores en el GAD Municipal Del Cantón Machala*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Vetel, A. P., Riaño, E., & Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- Villafranca, I. (2018). Clima organizacional y atención a usuarios en la Municipalidad Provincial de Yungay - 2017. *Revista Digital San Pedro*, 1-20.
- Villar, C. d. (2012). Comportamiento Organizacional. *Red tercer milenio S.C.*, 1

## ANEXOS

### Anexo 1: Aplicación de la Escala de Clima Laboral Social y encuestas a los usuarios del GAD Municipal Santa Ana de Cotacachi







## Anexo 2: Oficio de solicitud para efectuar el trabajo de investigación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
DECANATO

Oficio 177-D  
25 de junio de 2019

Economista  
Auki Tituaña Males  
ALCALDE DE COTACACHI

Señor Alcalde:

A nombre de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología, reciba un cordial saludo, a la vez que le auguro el mejor de los éxitos en las funciones que viene desempeñando.

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle de la manera más comedida, se brinde las facilidades necesarias a la señorita GABRIELA ALEXANDRA GÓMEZ SANTAMARÍA, estudiante de décimo semestre de la carrera de Psicología General, para que obtenga información y realice todas las actividades referentes al trabajo de grado: "INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN EL GAD MUNICIPAL SANTA ANA DE COTACACHI".

Por su favorable atención, le agradezco.

Atentamente,  
CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO

  
MSc. Raimundo López  
DECANO FECYT





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
UNIVERSIDAD ACREDITADA RESOLUCIÓN 002 - CONEA - 2010 -129 - DC.

**Resolución No. 001-073-CEAACES-2013-13**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**PSICOLOGÍA**

Oficio No. CLICPG-2019-020  
Ibarra, 20 de febrero de 2019

Licenciada  
Ruth Almeida  
**ALCALDESA DEL GAD MUNICIPAL "SANTA ANA DE COTACACHI"**  
Presente.-

Señora Alcaldesa:

Reciba un atento y cordial saludo, el motivo del presente tiene como finalidad solicitarle de la manera más comedida autorice a la Sra. Gabriela Alexandra Gómez Santamaría, con C.C. 1004560106, estudiante del noveno semestre de la carrera de Psicología General a realizar la investigación previa al trabajo de grado titulado "Clima laboral y su incidencia en el nivel de satisfacción del usuario en el GAD municipal Santa Ana de Cotacachi".

Segura de contar con su comprensión y ayuda, le hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

  
MSc. Anabela Galárraga Andrade  
COORDINADORA CARRERA PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
Facultad de Educación  
Ciencia y Tecnología  
COORDINACIÓN PSICOLOGÍA GENERAL  
Ibarra - Ecuador

GAD MUNICIPAL DE SANTA ANA DE COTACACHI	
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	
Recibido por.....	GA
Fecha.....	20-02-2019
Hora.....	8:31

**Visión Institucional**  
La Universidad Técnica del Norte en el año 2020, será un referente en ciencia, tecnología e innovación en el país, con estándares de excelencia internacionales.

Av. 17 de Julio s-21 y José María  
Córdova, Barrio El Olivo,  
Teléfono (06)2997800  
Fax:Ext. 7011  
Email: utn@utn.edu.ec  
www.utn.edu.ec  
Ibarra - Ecuador

### Anexo 3: Oficio de agradecimiento



#### UNIDAD DE SEGURIDAD OCUPACIONAL Y SALUD PREVENTIVA

Memorando N°: GADMSAC-JSST-062-2019-M  
Cotacachi, 2 de diciembre de 2019

**PARA:** MSC. ANABEL ANZOLA  
Tutora de Trabajo de Grado

**ASUNTO:** AGRADECIMIENTO

Reciba un atento y cordial saludo de quienes conformamos el GAD MUNICIPAL DE SANTA ANA DE COTACACHI.

Por medio de la presente queremos agradecer formalmente la participación de la Srta. GABRIELA ALEXANDRA GOMEZ SANTAMARIA, portadora de la cedula de identidad número 1004560106; estudiante de la carrera de Psicología General de la universidad Técnica del Norte, quien evaluó el clima laboral con la escala social laboral GRV a ciento noventa y dos (192) trabajadores y doscientos cincuenta y seis usuarios (256) a través de la aplicación de una encuesta. Posterior a esto realizó una guía de estrategias para el mejoramiento del clima laboral, propuesta en el trabajo de titulación.

Atentamente;



---

González Suárez y García Moreno Cotacachi-Imbabura  
(593) (6)2915115 / (593) (6)2915117 / (593) (6)2915086 / (593) (6)2916888 / (593) (6)2916029  
[www.cotacachi.gob.ec](http://www.cotacachi.gob.ec)

**Anexo 4: Entrega de la guía de estrategias propuesta**

