



**Universidad
Israel**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:
El desarrollo de un manual de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón “El Chaco”
Línea de Investigación:
Gestión de Talento Humano
Campo amplio de conocimiento:
Administración
Autora:
Bustos Cando Evelyn Patricia
Tutor:
Pérez Maosalvas Héctor Sebastián

Quito – Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 172152918-6 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: **El Desarrollo de un manual de Clima Laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco.**

Elaborado por: Evelyn Patricia Bustos Cando, de C.I: 150061819-2, estudiante de la Maestría: Gestión de Talento Humano, mención: Administración de Empresas de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 01 de Marzo del 2023

Firma

Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

C.I: 172152918-6

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Evelyn Patricia Bustos Cando con C.I: 150061819-2, autor/a del proyecto de titulación denominado **El Desarrollo de un manual de Clima Laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco**. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano, mención Administración. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

1. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
2. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 01 de marzo del 2023

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
Tabla de contenidos	iv
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
1.1 Contextualización general del estado del arte.....	4
1.1.1 Clima laboral.....	4
1.1.2 Relaciones interpersonales	4
1.1.3 Manual de clima laboral.....	5
1.2 Proceso investigativo metodológico	6
1.3 Análisis de resultados.....	8
2 CAPÍTULO II: PROPUESTA	27
2.1 Fundamentos teóricos aplicados	27
2.2 Descripción de la propuesta.....	28
2.3 Validación de la propuesta.....	33
2.4 Matriz de articulación de la propuesta	35
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	40

ANEXOS	42
MANUAL DE CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN EL CHACO.....	48
1 INTRODUCCIÓN	50
2 PROPÓSITO ORGANIZACIONAL	51
3 OBJETIVOS	51
4 VALORES	52
4.1 RESPETO	53
4.2 COMUNICACIÓN EFECTIVA	53
4.3 TOLERANCIA	54
4.4 COLABORACIÓN	55
5 AMBIENTE LABORAL IDEAL	56
6 OBSTACULOS DE RELACIONES INTERPERSONALES	57
7 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES	58
7.1 Estrategias de relación de liderazgo.....	58
7.1.1 Estrategia de superación emocional y motivacional.....	58
7.1.2 Estrategia de liderazgo, un modelo a seguir y de inspiración.....	59
7.2 Estrategia de comunicación en el trabajo.....	60
7.2.1 Estrategia de información sobre cambios y decisiones institucionales	60
7.2.2 Estrategia para aplicar el código de ética o reglamento de trabajo para una comunicación efectiva.....	62
7.3 Estrategia de condiciones en el trabajo	63
7.3.1 Estrategia de planes de crecimiento académico para la obtención de títulos profesionales o diplomados	63
7.3.2 Estrategia para el manejo de sobrecarga de actividades en el puesto de trabajo para dejar a un lado el estrés laboral.....	64
7.4 Estrategia de relaciones interpersonales	65
7.4.1 Estrategia de acercamiento entre el personal entre departamentos y de otros municipios	65

7.4.2	Estrategia de manejo efectivo de conflictos	66
8	LINEAMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE CLIMA LABORAL.....	67
8.1	Directrices de implementación	67
8.2	Simulación de resultados ante el proceso implementación	69

Índice de tablas

Tabla 1 Puntuación máxima de escalas	13
Tabla 2 Cuantificación de relación de liderazgo	15
Tabla 3 Cuantificación de la comunicación en el trabajo.....	17
Tabla 4 Condiciones en el trabajo	19
Tabla 5 Relaciones interpersonales	22
Tabla 6 Categorías de análisis para el clima laboral.....	23
Tabla 8 Estrategia de superación emocional y motivacional.....	59
Tabla 9 Modelo de liderazgo.....	60
Tabla 10 Estrategia de información de cambios y decisiones.....	61
Tabla 11 Estrategia de comunicación efectiva con el código de ética y reglamento de trabajo	62
Tabla 12 Estrategia de crecimiento académico	63
Tabla 13 Estrategia de crecimiento académico	65
Tabla 14 Estrategia de acercamiento de personal	66
Tabla 15 Estrategia de manera efectivo de conflictos	67
Tabla 16 Categorías de análisis para el clima laboral según porcentajes de traspaso	70

Índice de figuras

Figura 1 Genero de trabajadores	8
Figura 2 Edad de trabajadores	9
Figura 3 Puestos de trabajo.....	10
Figura 4 Nivel de estudios	10
Figura 5 Título académico	11
Figura 6 Años de antigüedad.....	12
Figura 7 Departamentos de GAD Municipal	12
Figura 8 Puntuación máxima de escalas	14
Figura 9 Relaciones de liderazgo	15
Figura 10 Puntuación de relaciones de liderazgo por pregunta	16
Figura 11 Comunicación en el trabajo.....	17
Figura 12 Comunicación en el trabajo.....	18
Figura 13 Frecuencias de opciones de condiciones en el trabajo.....	19
Figura 14 Condiciones en el trabajo.....	20
Figura 15 Cantidad de frecuencias para la escala de valores.....	21
Figura 16 Cuantificación por pregunta de relaciones interpersonales	22
Figura 17 Cuantificación de categorías para establecer el clima laboral	24
Figura 18 Diagramas de caja de categorías analizadas	25
Figura 19 Organizador gráfico de la propuesta del manual de clima laboral	28
Figura 20 Valores para una cultura organizacional positiva	52
Figura 21 Elementos de un ambiente laboral ideal	56
Figura 22 Lineamientos de implementación de manual de clima laboral	68
Figura 23 Diagrama de caja bigote de la situación actual	71
Figura 24 Diagrama de caja bigote al 25% de traspaso.....	71
Figura 25 Diagrama de caja bigote al 50% de traspaso.....	71
Figura 26 Diagrama de caja bigote al 75% de traspaso.....	72

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

En la actualidad, el sector Público juega un papel importante dentro de todos los Ámbitos como son económicos, sociales, culturales, educativos, etc; dentro de los cantones y ciudades que conforman un país como el Ecuador por lo que no se puede dejar de lado que los avances tecnológicos, así como la ciencia también afectan en el buen funcionamiento de dichas Entidades Estatales (Robles, 2014). En dicho contexto, la Maestría de Gestión de Talento Humano también juega un papel importante en la actualidad y la misma permitirá conocer el clima laboral que pueden incidir en las relaciones Interpersonales en el GAD Municipal del Cantón el Chaco.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón el Chaco se independizó el 26 de mayo de 1988. Desde esta fecha importantes avances cuantitativos y cualitativos son evidentes. La Historia del Cantón está ligado a la del Cantón Quijos que gracias al empuje y sacrificio de sus moradores el progreso y desarrollo del sector fue tan notorio que el Congreso Nacional mediante Decreto Legislativo Nro. 094 del 26 de abril de 1988, decidió la creación del Cantón, y fue publicado en el Registro Oficial Nro. 943 del 26 de mayo de 1988 (Flores, 2012).

El GADM de El Chaco, se rige principalmente sobre la base de los estipulado en los artículos 253 y 264 de la Constitución Política de la República y en la Ley de Régimen Municipal en sus artículos 1 y 16, que establece la autonomía funcional, económica y administrativa de la Entidad. El GADM de El Chaco, está organizado por la separación de poderes de carácter ejecutivo representada por el alcalde, y otros de carácter legislativo conformado por los concejales, miembros del consejo cantonal (GAD Municipal El Chaco , 2023).

Mediante el Ministerio de Trabajo, por medio de la Dirección de Gestión de Cambio y Cultura Organizacional cada año realiza la Medición de Clima Laboral por medio de una encuesta electrónica que analiza 3 componentes: el Liderazgo, el Compromiso y el Entorno de Trabajo (Ministerio del Trabajo, 2023). En vista de que el Cantón El Chaco ha crecido vertiginosamente, es importante conocer la visión y la misión que cumple con la sociedad y para eso es necesario conocer las condiciones del Clima Laboral en la que se desenvuelven los funcionarios y trabajadores con el fin de brindar un servicio eficiente y eficaz a la ciudadanía. Por lo tanto, este trabajo de investigación reflejará información que permitirá sugerir cambios en el ambiente laboral a partir de la mejora continua de los procesos de atención al cliente y principalmente de las relaciones interpersonales (Vera, 2018).

Problema de investigación

La institución pública objeto de la investigación en la actualidad presenta un clima laboral inadecuado porque no se ha logrado identificar planes de acciones que permitan el fortalecimiento y crecimiento profesional debido a la estructura organizacional de la institución pública, en la gran mayoría de los casos se logra la rotación del personal pero en el mismo cargo, adicionalmente las capacitaciones recibidas no han permitido que se logre un cambio de puesto de mayor jerarquía que permitan incluso una anticipada preparación para postularse en estos cargos; con respecto al nivel de salud ocupacional se determina que es aplicada en forma parcial en muchos de los casos se excluye al personal de tipo administrativo; a nivel de remuneración económica es estricto por el condicionamiento de escalas que no necesariamente todos los colaboradores cumplen porque puede existir casos en los que por relaciones con personajes de altos cargos la remuneración es otorgada sin que siga el orden del condicionamiento de escalas lo que afecta a quienes siguen el orden estructurado de remuneraciones lo que establece la percepción como una condición laboral no necesariamente justa.

Dentro de las entidades públicas, los GADs municipales prestan servicios a la ciudadanía para mejorar la calidad de vida, sin embargo, el GAD Municipal de El Chaco mantiene muchos trámites burocráticos que impiden brindar un servicio eficiente, lo que repercute en el clima laboral óptimo tanto para el recurso humano de la institución y por ende en las expectativas y las necesidades de los usuarios. Es importante que la máxima autoridad aplique su plan de acción, fortaleciendo el talento humano a través de un ambiente asertivo de trabajo en el cual cada uno de los funcionarios cumpla a cabalidad y liderazgo con sus funciones señaladas en el Código Orgánico De Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), aspecto que se tiene previsto con el trabajo de investigación mediante el planteamiento de la a propuesta de un manual de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales en el GAD Municipal de El Chaco.

Objetivo general

Desarrollar un manual de Clima Laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco y de esta manera mejorar la calidad del servicio en beneficio de la ciudadanía.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos sobre el clima laboral y las relaciones interpersonales además del manual de clima laboral.

- Diagnosticar la situación actual del clima laboral del GAD Municipal y las relaciones interpersonales vigentes en el grupo colaborador.
- Desarrollar el manual de clima laboral para el mejoramiento de las relaciones interpersonales del recurso humano del GAD Municipal.
- Validar el impacto sobre el grupo humano del GAD Municipal ante los lineamientos que se dispone en el manual de clima laboral.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

- Como ciudadana oriunda de este Cantón El Chaco, me siento comprometida en realizar un buen trabajo investigativo y presentar una propuesta que permita mejorar las relaciones interpersonales llevando de la mano el buen manejo del clima laboral que permita que la Institución brinde un servicio con calidad sin dejar de lado la parte Humana.
- Para todos quienes conformamos la Universidad Israel, maestros, alumnos y en calidad de estudiante esta investigación brindará apoyo a futuros profesionales que necesiten material de consulta y guía en cuanto al Clima Laboral en las Organizaciones Públicas que deben enfrentar los avances de la ciencia y tecnología poniendo en primer lugar al Talento Humano que es parte fundamental para el manejo de las relaciones interpersonales.
- El GAD Municipal de El Cantón El Chaco, se beneficiará con el Desarrollo del Manual de Clima Laboral previsto para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios que integran dicha Institución considerando que el Talento Humano hace posible la buena presentación y sobre todo brindar la mejor atención hacia la ciudadanía. El Chaco es un Cantón en constante crecimiento que necesita una especial atención desde el Municipio y que mejor que el personal de todos los departamentos atiendan al cliente de una manera esmerada; y es aquí en donde la propuesta planteada en esta investigación, colaborará internamente con el clima laboral.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Contextualización general del estado del arte

1.1.1 Clima laboral

El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional en el que se desarrolla el trabajo en una empresa u organización, se refiere a la percepción de los colaboradores lo que determina la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, el nivel de comunicación, el liderazgo, la motivación y el bienestar en el desarrollo de las actividades laborales (Pillagua, 2019).

La creación de un buen ambiente laboral repercute en la satisfacción y la generación del compromiso de los colaboradores con respecto al mejoramiento de su rendimiento y productividad, para conseguir la disminución del absentismo y la rotación del personal (Pedraza, 2018).

Con ayuda de medios como la comunicación asertiva además de la empatía entre los miembros de la organización que genere la participación activa con la gestión de un liderazgo inspirador permite contar con las condiciones laborales justas, equitativas y seguras, que promuevan un ambiente laboral estable y con oportunidades de crecimiento profesional (Reyes, 2021)

Con lo mencionado se pretende ello viabilizar el cumplimiento del propósito organizacional y que se fomente la cultura organizacional positiva reflejada en una buenas relaciones interpersonales además del bienestar laboral y físico de los colaboradores quienes se encuentran apoyados emocionalmente con servicios de salud y seguridad laboral convenientes para la institución y sus trabajadores y con ello evitar y correr el riesgo de la generación de estrés, desmotivación, presencia de conflictos, bajo rendimiento, entre otros (Moreno & Pérez, 2018).

1.1.2 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son las interacciones que se establecen entre dos o más personas que pueden ser de índole o de distintos tipos como una interacción de amistad, amor, compañerismo, colaboración, competencia, entre otros. Por medio de este tipo de relaciones se logra una comunicación para compartir experiencias y emociones, y con ello poder aprender de otros para el desarrollo como ser humano (Flores et al., 2016).

En el ámbito laboral las relaciones interpersonales juegan un papel de gran importancia porque influyen en el clima laboral además en el rendimiento y la satisfacción de los empleados, de ahí que es recomendable contar con las relaciones interpersonales saludables, que se basen en el respeto, la confianza, la colaboración y la empatía; aspectos que promueven la productividad, el compromiso, y el bienestar emocional de los colaboradores (Moreno & Pérez, 2018).

Las relaciones interpersonales se pueden fomentar por medio de una cultura organizacional que se base en la comunicación asertiva para que se tenga una herramienta clave para la resolución de conflictos constructivos que permitan el desarrollo de soluciones inteligentes, para llevar este tipo de mecanismos es necesario contar con actividades y espacios que permitan la interacción en forma positiva y se creen lazos de confianza y respeto mutuo, para promover el trabajo en equipo bajo el direccionamiento del correspondiente liderazgo (Toalongo, 2020).

1.1.3 Manual de clima laboral

Un manual de clima laboral es un documento que describe las políticas, procedimientos, estrategias y prácticas que son aplicadas por la institución para fomentar un ambiente de trabajo positivo y saludable. En este manual se incluye información sobre la cultura organizacional, los valores, la comunicación, el liderazgo, la motivación, el bienestar en el trabajo y resolución de conflictos (Ruíz, 2020).

El manual de clima laboral puede ser utilizado por las respectivas autoridades, coordinadores, directores, supervisores y los trabajadores para que se logre comprender las expectativas de la organización en lo referente al comportamiento y las relaciones interpersonales que se dan en el lugar de trabajo, adicionalmente este manual va dirigido para la identificación de problemas y desarrollar estrategias de mejoramiento del clima laboral y aumentar la satisfacción y el compromiso del trabajador y que se extienda a los usuarios de los servicios de la institución (Gómez, 2013).

Los elementos a considerar para incluir en el manual de clima laboral son la descripción de la cultura organizacional y los valores de la institución, las políticas y prácticas que fomenten la comunicación efectiva y abierta entre los empleados de la institución y los jefes inmediatos además de las autoridades, las estrategias que mejoren el desempeño de los miembros de la organización, las políticas y prácticas de manejo y resolución de conflictos además de situaciones de acoso en el lugar de trabajo, prácticas para fomentar la diversidad, la inclusión y la equidad (Mondragón, 2016).

1.2 Proceso investigativo metodológico

El proceso investigativo se basa primeramente en la identificación el objeto de estudio que en este caso corresponde a los colaboradores de la institución pública como es el GAD Municipal de El Chaco, este grupo de trabajadores se logran contabilizar la cantidad de 100 personas, lo que corresponde al valor de la población objeto de estudio. Ante tal virtud se establece realizar la obtención de la muestra representativa para lo cual se utiliza la forma matemática que hace mención a una población finita a quien se tiene previsto la aplicación de una herramienta para la recopilación de datos que corresponde a la encuesta.

La encuesta a ser aplicada se basa en un cuestionario el mismo que se conforma de 32 preguntas, las cuales pertenecen a diferentes categorías relacionadas con el tema principal de la investigación; en este caso las categorías hacen mención a la relación con el líder departamental, la otra categoría corresponde a la temática relacionada con la comunicación que se mantiene en el sitio de trabajo, además se plantean las preguntas en relación a las condiciones de trabajo y finalmente con el tema que involucra el estudio que son las relaciones interpersonales que se desarrollan en la institución pública en cada una de las categorías se establecen la cantidad de 8 preguntas. Ver ANEXO 1.

La relación con el liderazgo se plantea con referencia a la percepción del nivel de liderazgo que el subordinado logra asimilar de su jefe inmediato, además del nivel de confianza que promueve en el ambiente de trabajo, así como la motivación y compromiso que puede promover la persona que dirige un determinado departamento. Con respecto a la comunicación se tiene previsto la valoración de las ideas que se comparte en el grupo de trabajo, así como el tipo de comunicación que se logra mantener y principalmente su nivel de efectividad en el momento de difundir el mensaje principalmente desde el punto de vista de oportunidad y de relevancia. Ver ANEXO 1.

Las condiciones en el trabajo es la otra categoría en el que se da el enfoque para el levantamiento de datos, sobre esta temática se dirige hacia la disponibilidad de normativas y reglamentos que permitan dar cumplimiento a un espacio en el que se permita contar con los elementos necesarios para cumplir las actividades cotidianas como son el espacio, iluminación, temperatura, entre otros. Además, se tiene previsto obtener información sobre el nivel de actividades y remuneraciones que el colaborador percibe durante el cumplimiento de sus funciones en los distintos puestos que tiene este grupo colaborador. Por último, se tiene previsto la interpretación de las relaciones interpersonales ante lo cual se establecen preguntas que permitan dar una lectura sobre la implementación de valores como son el respeto, la

tolerancia, comunicación, retroalimentación y apoyo entre los miembros de la institución, los mismos que representen la base para las relaciones interpersonales que se desarrolla en la institución analizada. Ver ANEXO 1.

El tamaño de la muestra, como se menciona toma en cuenta que la población es finita porque se dispone el tamaño total de la población que corresponde al valor de 100 colaboradores, adicionalmente se establece que la forma matemática del tamaño de la muestra va acorde a la distribución normal de probabilidades ante lo cual se define el valor de z de 1.96 para considerar un intervalo de confianza del 95%, adicionalmente se define los valores de probabilidad de aceptación y de rechazo simultáneamente, en el sentido de que el sujeto objeto de estudio sea tomado en cuenta para la investigación en este caso se establece un mismo valor del 50% debido al nivel de incertidumbre que existe en el momento de ser escogida la persona a quien se aplica la respectiva técnica de levantamiento de información que en este caso corresponde a la encuesta. Adicionalmente se establece el grado de error en el mismo proceso de la aplicación de la encuesta, con el valor del 5%.

$$n = \frac{Z^2NPQ}{E^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Donde:

N=	100.00	Tamaño del universo o población objetivo
Z=	1.96	Para un intervalo de confianza del 95% que es lo normal este símbolo adquiere el valor de 1.96 que es lo sugerido.
P=	0.50	El porcentaje de probabilidad de que un sujeto sea tomado en cuenta como parte de la muestra.
Q=	0.50	El porcentaje de no probabilidad de que un sujeto sea tomado en cuenta como parte de la muestra.
E=	0.050	El grado de error y este puede ir desde 1% hasta 5%.
n=	?	El tamaño de la muestra con respecto al universo.

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 100.00 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{0.05^2 \left[(100.00 - 1) \right] + 1.96^2 \left[(0.50) (0.50) \right]}$$

$$n = \frac{96.04}{0.2475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{96}{1.208}$$

n = 79.51 Encuestas

n = 80 Encuestas

El levantamiento de datos con el instrumento empleado se establece la recolección de datos de 82 personas lo que es muy conveniente porque esta sobre el valor determinado para el tamaño de las 80 encuestas, en tal virtud el análisis se realiza sobre el valor de la cantidad que se aplican las respectivas encuestas.

1.3 Análisis de resultados

El levantamiento de datos en primera instancia permite establecer la caracterización del grupo que se investiga basado en la muestra representativa de 82 personas, las mismas que de acuerdo al género se establece una distribución del 66% para el género masculino y el restante 34% corresponde al género femenino.

Figura 1

Genero de trabajadores

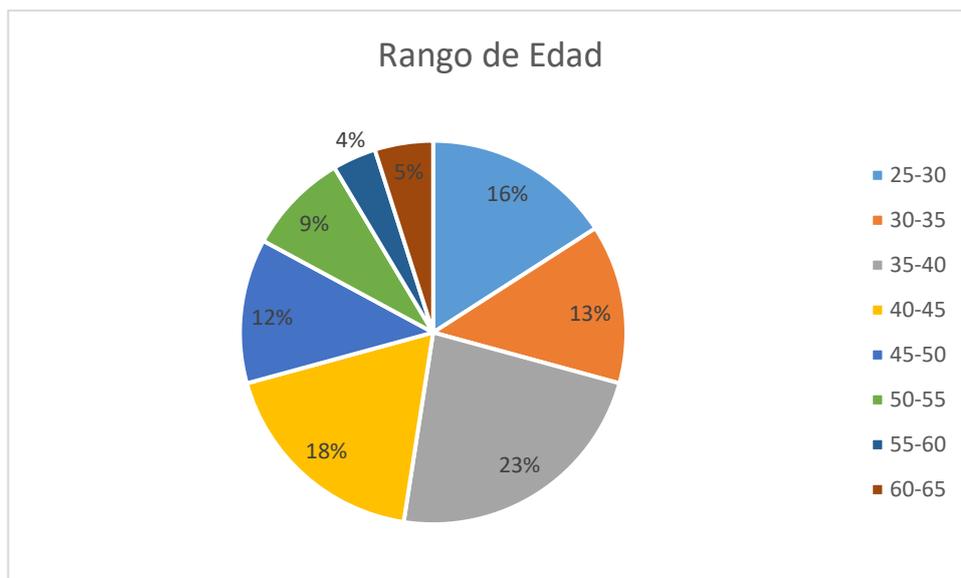


La Edad del grupo analizado está comprendido entre los 25 hasta los 65 años de edad, para la descripción desde el punto de vista de esta variable se establece definir en los respectivos grupos cuyo intervalo tiene un ancho de cinco años lo que establece contar con intervalos de clase relacionados con la edad, de los cuales el de mayor proporción corresponde al rango entre

los 35 a los 40 años de edad con el 23%, seguido está el 18% que corresponde a la edad comprendida entre los 40 a los 45 años de edad, con el 16% se tiene el rango entre los 25 a 30 años de edad, los demás rangos están bajo el 15% de proporción porcentual, que el menor rango corresponde al del 4% con las edades entre 55 a 60 años de edad.

Figura 2

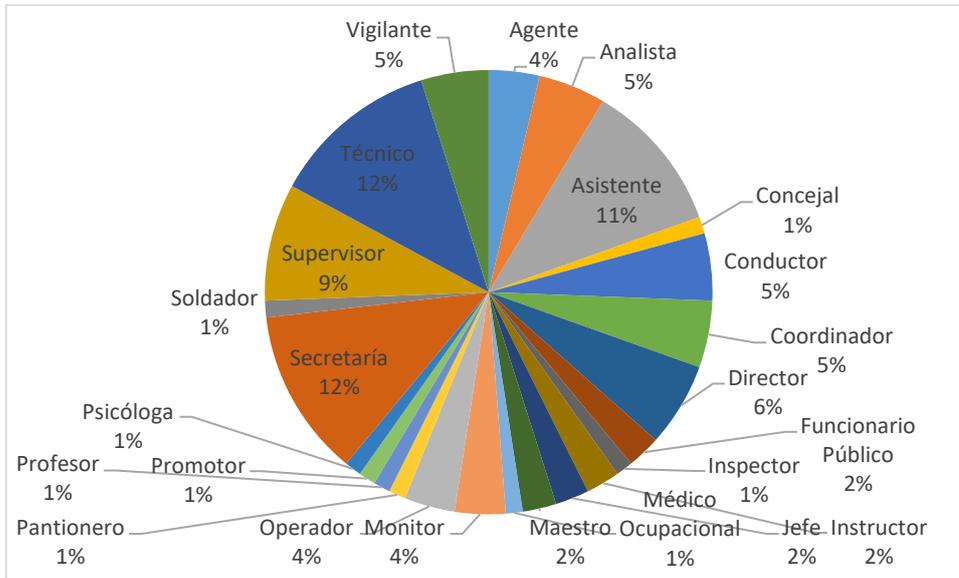
Edad de trabajadores



Los diferentes puestos que ocupan los trabajadores que pertenecen al GAD Municipal se determina que las proporciones alcanzan máximo hasta un 12% que corresponden a los puestos relacionados con el área técnica y secretaría, seguidamente con el 11% se dispone del puesto de asistente, mientras que los demás cargos están bajo el 5% que son los puestos de dirección, operadores, promotores, instructores, entre otros.

Figura 3

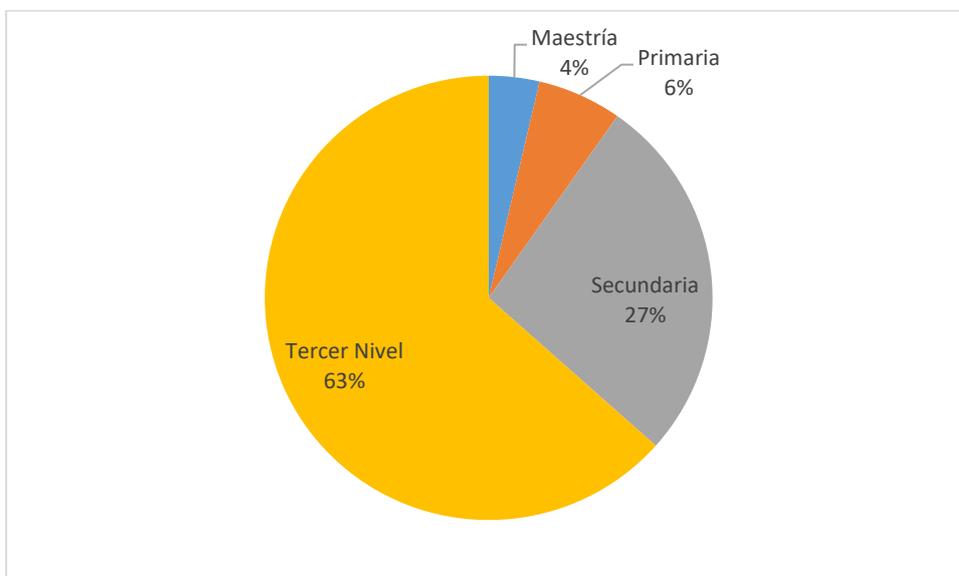
Puestos de trabajo



El nivel de estudios se analiza de acuerdo a los grados alcanzados en la educación de cada uno de los colaboradores entre las opciones se destacan desde el nivel primario hasta el estudio relacionado con la maestría o de cuarto nivel, en este sentido el grupo se caracteriza por constituirse con el 63% de estudios realizados hasta el tercer nivel, seguidamente se tiene al grupo de la secundaria con el 27%, entre tanto el nivel de educación primaria y maestría corresponde al 6% y 4% respectivamente.

Figura 4

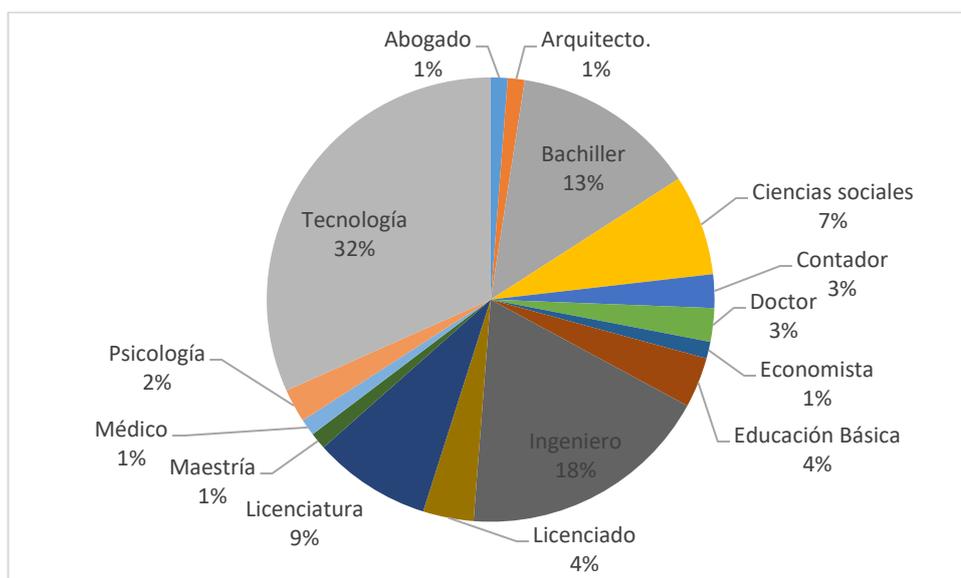
Nivel de estudios



La descripción del grupo de los colaboradores se basa en la variable que hace mención al título conseguido de acuerdo a los estudios realizados, en este sentido se establece que los de mayor proporción corresponde a las tecnologías que alcanzan el 32% de constitución en el grupo analizado, seguidamente se tiene al título relacionado con la ingeniería en las diferentes especializaciones con el 18%, a continuación se muestra con el 13% que hace relación a quienes poseen el título de bachiller, seguidamente con el 9% corresponden a los títulos académicos relacionados con las licenciaturas, posteriormente con el 7% se encuentran las personas que tienen títulos relacionados con las ciencias sociales, las demás opciones están bajo el 5% de participación.

Figura 5

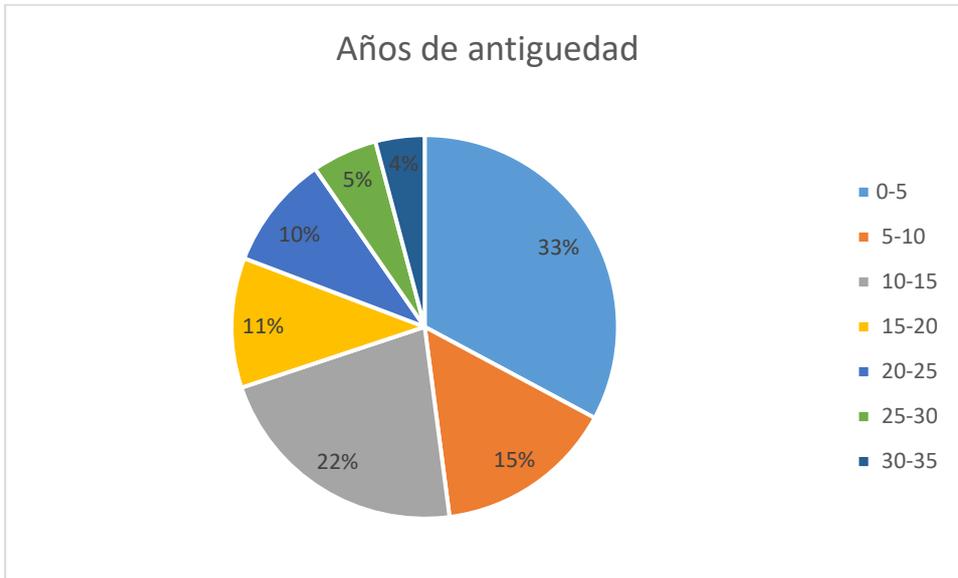
Título académico



Con respecto a los años de antigüedad se determina que el grupo de colaboradores se caracteriza por constituirse en su mayor proporción del 33% en el rango comprendido entre los primeros cinco años de antigüedad en su puesto de trabajo, seguidamente se observa con el 22% al grupo que trae consigo una permanencia en la institución entre los 10 a 15 años, y otro grupo representativo es el relacionado con el de 5 a 10 años de antigüedad que se representa por el 15%, los demás rangos están bajo el 11% de composición, el de menor valor pertenece el de 30 a 35 años de antigüedad con el 4%.

Figura 6

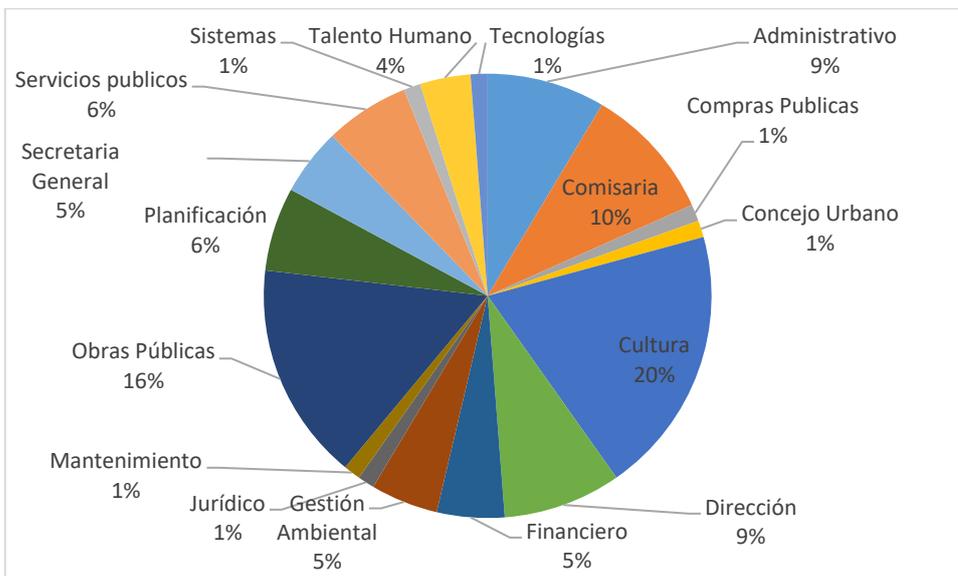
Años de antigüedad



El departamento en donde desarrollan las actividades de cada uno de los trabajadores se representa por el de mayor proporción con el 20% relacionado con el Departamento de Cultura, seguidamente se tiene al grupo que pertenece al Departamento de Obras Públicas con el 16%, con respecto al Departamento relacionado a la comisaria alcanza el 10% de participación con respecto a la cantidad de trabajadores en el mencionado sitio de trabajo, los demás departamentos alcanzan valores porcentuales comprenden entre el 9% hasta el 1%.

Figura 7

Departamentos de GAD Municipal



Al grupo que se ha descrito se aplica el correspondiente cuestionario mediante la encuesta de tal manera de conseguir una percepción sobre el clima laboral que se encuentra vigente en la institución, como se había mencionado los enfoques a analizar corresponde la relación con el liderazgo, la comunicación que se da entre los miembros de la institución, las condiciones de trabajo, y las relaciones interpersonales que se desarrollan en este ambiente laboral. Cabe anotar que cada una de estas categorías se formulan ocho preguntas con diferentes opciones para el encuestado que varían desde el nivel de siempre seguido de casi siempre hasta terminar con la calificación de nunca.

Para establecer una medición cuantitativa se establece dar una valoración para cada una de las opciones de tal manera que al estar de completamente de acuerdo en el contenido de la pregunta a realizarse se escoja la opción de siempre y por ende la mayor calificación que en este caso se establece con el valor de 5 puntos, para los demás niveles se reduce en una unidad hasta que la opción de nunca se represente con el valor de 1.

De acuerdo al tamaño de la muestra que participa en el proceso de la encuesta se establece los mayores valores que podría alcanzar cada una de las preguntas en caso de que la totalidad de las personas que conforman la muestra se inclinen a sola una de las opciones, es así que para la primera opción relacionado con el siempre con valoración de 5 puntos y con la preferencia de todos los encuestados se alcanza el valor de 410 puntos, en el siguiente nivel que corresponde a la opción de casi siempre se establece la valoración de 328 puntos como un valor máximo en caso de que todos los participantes se inclinen con la opción descrita, similar comportamiento pero de menor puntuación se tendrían para las opciones restante como se observa en la Tabla 1 y Figura 8.

Tabla 1

Puntuación máxima de escalas

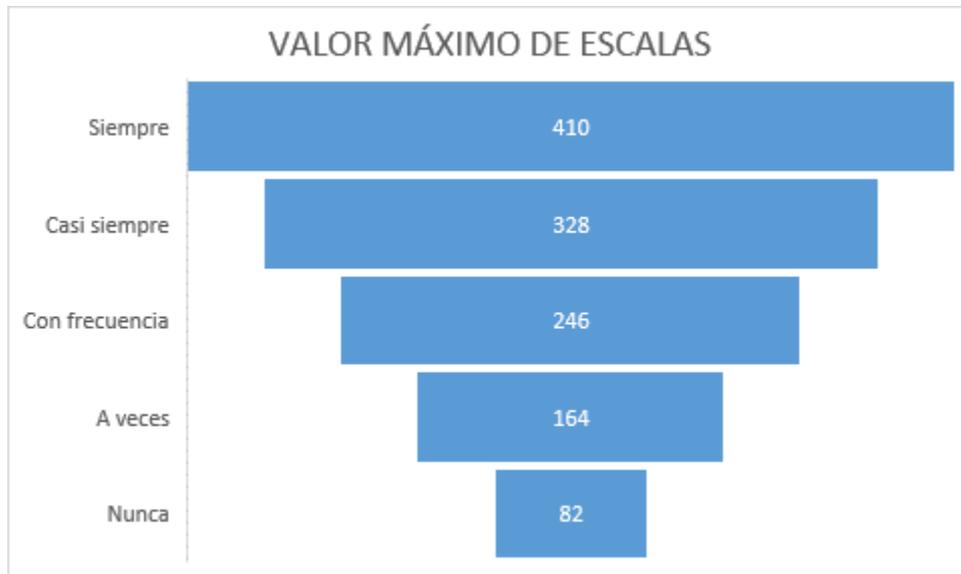
ESCALAS	VALORACIÓN	TAMAÑO MUESTRA	VALORACIÓN TOTAL
Siempre	5	82	410
Casi siempre	4	82	328
Con frecuencia	3	82	246
A veces	2	82	164
Nunca	1	82	82

Al contar con el máximo valor que cada opción de las diferentes escalas que dispone el encuestado se utiliza para establecer el nivel que las diferentes preguntas y sus respuestas representados con las distintas opciones logren alcanzar y a partir de esta observación

establecer en qué nivel de percepción de acuerdo a las opciones planteados se encuentra el grupo encuestado.

Figura 8

Puntuación máxima de escalas



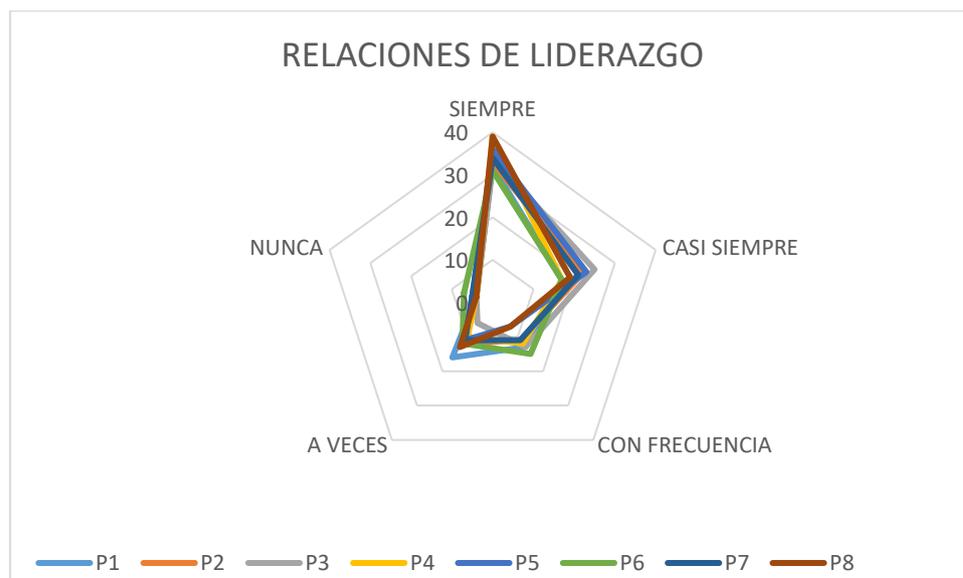
Con la disponibilidad de la valoración cuantitativa de cada una de las opciones para cada pregunta planteada se establece el correspondiente valor que obedece a la suma del producto entre la frecuencia de cada opción con su respectivo valor es así que el número de encuestados que hayan contestado con la opción de siempre se establece el respectivo valor de la suma total lo cual permite medir el valor que alcanza cada una de las preguntas para en cada categoría.

Al revisar la capacidad de cada una de las preguntas con respecto a las diferentes opciones se observa su frecuencia de acuerdo a la pregunta que fue consultada, como se observa en la

Figura 9, se establece que entre 30 a 40 personas tienden a escoger la opción de siempre en todas las preguntas y la de menor valor que son de menos de 10 encuestados corresponde a la opción de nunca, entonces se deduce que la relación de liderazgo de acuerdo a la valoración de escalas en su mayoría está con la opción de casi siempre y siempre, entonces se encuentra esta categoría en un muy buen nivel de desempeño.

Figura 9

Relaciones de liderazgo



La relación de liderazgo se caracteriza por establecer valores que están sobre los 299 puntos el mismo que se relaciona con el grado de preocupación para elevar el nivel emocional y motivacional por parte del líder hacia su seguidor, en este orden el de mayor valor se observa para la percepción sobre el momento de compartir las opiniones y perspectivas con el jefe inmediato esta valoración alcanza los 325 puntos.

Tabla 2

Cuantificación de relación de liderazgo

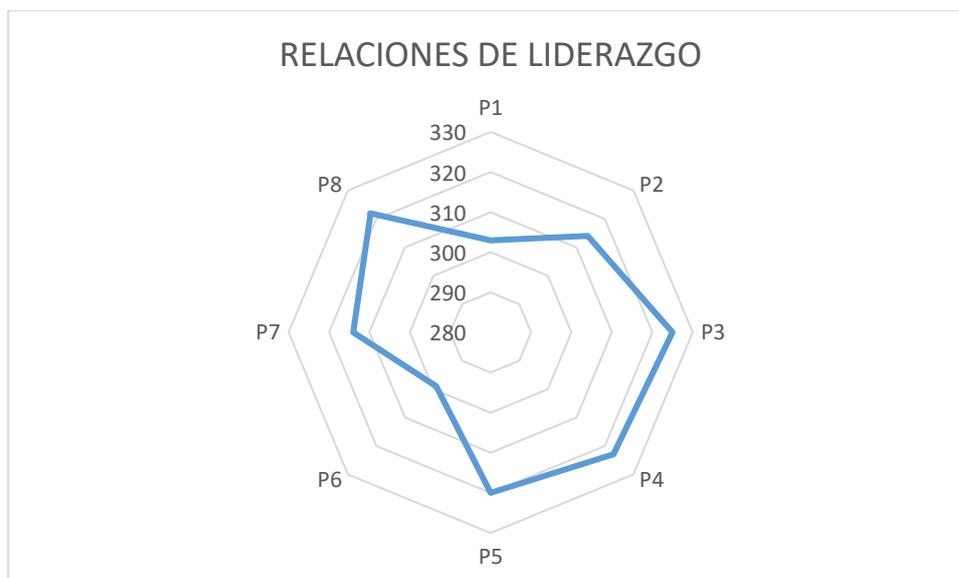
PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	SUMA PRODUCTO
P1	Siente que su líder es un modelo a seguir y le inspira a dar lo mejor de usted en el trabajo	303
P2	¿Recibe apoyo y colaboración de su líder departamental especialmente en circunstancias adversas?	314
P3	¿Se siente cómodo compartiendo sus opiniones y perspectivas con su líder departamental?	325
P4	¿Siente que su líder le proporciona suficiente autonomía y espacio para tomar decisiones y trabajar de manera independiente?	323

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	SUMA PRODUCTO
P5	¿Se siente motivado y comprometido con los objetivos y la visión de la institución gracias a la dirección y liderazgo de su líder?	320
P6	¿Su líder se preocupa por elevar su nivel emocional y motivacional para el cumplimiento de sus actividades?	299
P7	¿Su líder promueve un ambiente de confianza por medio del fortalecimiento del sentido de pertenencia?	314
P8	¿El liderazgo ejercido por los jefes inmediatos en su departamento permite el trabajo en equipo?	322

Al considerar la valoración total de desempeño por cada pregunta y su respectivo contenido se establece que la mayor puntuación y de muy similares valores son las preguntas 4, 5 y 8, ante las cuales con una diferencia no muy significativa se encuentra la pregunta 3, bajo este contexto se establece que las relaciones de liderazgo tienen una puntuación sobre los 300 puntos.

Figura 10

Puntuación de relaciones de liderazgo por pregunta

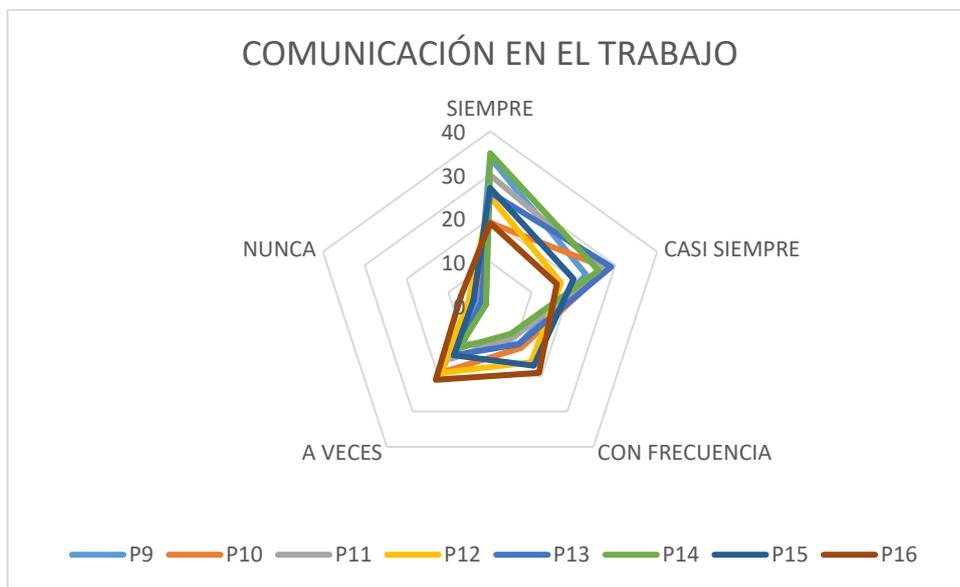


La comunicación en el trabajo se caracteriza por contar con una frecuencia distribuida en forma proporcional para todas las opciones, es decir que las mayores frecuencias obedecen a la escala planteado que corresponde en primera instancia a siempre para continuar con el casi siempre y así sucesivamente como se observa en la

Figura 11, en donde la opción de siempre está entre los 30 a 40 personas a favor con esta opción lo que representa que el 50% aproximadamente consideran como siempre al menos en tres de las ocho preguntas planteadas.

Figura 11

Comunicación en el trabajo



La suma de los productos entre la frecuencia y los valores de la escala propuesta establece que dicho valor varíe desde los 265 puntos como valor mínimo hasta los 328 puntos como una valoración máxima, lo que hace comprender que en su mayoría las personas en relación a la comunicación en gran mayoría se encuentran entre las opciones de casi siempre y con frecuencia.

Tabla 3

Cuantificación de la comunicación en el trabajo

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	SUMA PRODUCTO
P9	¿Se siente escuchado y valorado cuando comparte sus ideas y opiniones en el trabajo	320

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	SUMA PRODUCTO
P10	¿Cree que la comunicación es efectiva y transparente en los diferentes niveles de la institución?	285
P11	¿Se siente cómodo compartiendo información con sus colegas y superiores?	316
P12	¿Se aplica un código de ética o Reglamento de Trabajo para una comunicación efectiva?	284
P13	¿Considera que la comunicación escrita, como correos electrónicos y mensajes es clara y efectiva en la institución?	309
P14	¿Tiene apertura a escuchar las ideas de los demás e interactuar para ponerlas en práctica?	328
P15	¿La comunicación se la hace en el momento oportuno y en la forma adecuada?	298
P16	¿Se siente informado sobre los cambios y decisiones importantes de la institución?	265

La comunicación en el trabajo se caracteriza por oscilar su puntuación alrededor de los 300 puntos lo que establece que su nivel de comunicación es aceptable además se representa porque su tendencia con respecto a las preguntas planteadas se inclina hacia las opciones de con frecuencia, casi siempre y siempre, lo que establece un promedio para esta categoría de comunicación alrededor de los 300 puntos.

Figura 12

Comunicación en el trabajo

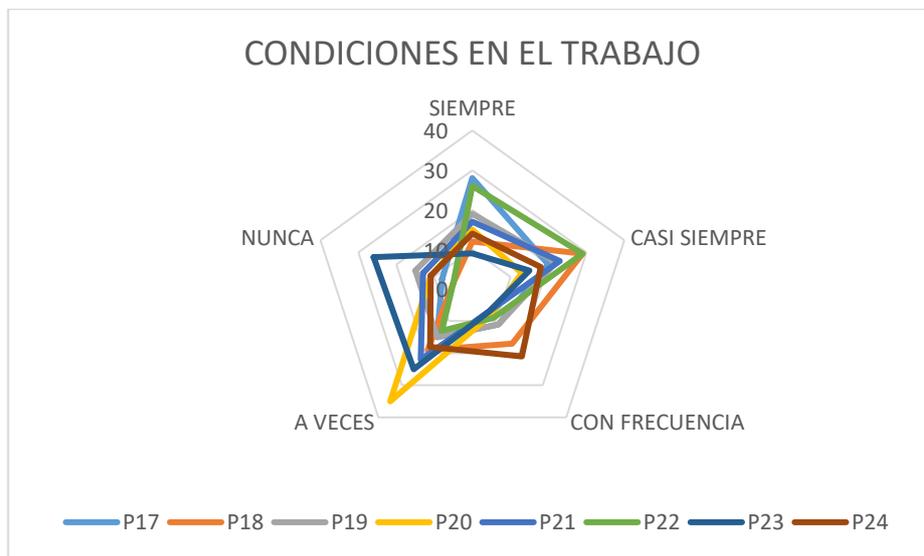


Las condiciones de trabajo se caracteriza por que en esta categoría no necesariamente los encuestados han tenido mayor percepción hacia la opción de siempre como venía ocurriendo en las categorías anteriormente analizadas, de acuerdo a la

Figura 13, que la opción de siempre o casi siempre alcanza los 30 encuestados, diferente a los casos anteriores que se tenía sobre el valor de las respuestas con esta opción, en el caso de la pregunta 23 es la que tiene mayor divergencia con respecto a las otras preguntas, esta pregunta se relaciona con la oportunidad de crecimiento académico en relación a mejorar su nivel educativo la misma que la mayor frecuencia se encuentra con la opción de nunca para continuar con a veces y seguidamente las demás opciones.

Figura 13

Frecuencias de opciones de condiciones en el trabajo



Las condiciones en el trabajo se determinan por los valores de la suma producto entre las frecuencias y las mediciones de las escalas determinadas para cada pregunta, ante lo cual se definen valores que comprenden entre los 202 puntos hasta los 304 puntos, en este caso tan solo una de las preguntas que están relacionadas con el ambiente laboral en el sentido de ser adecuado, equitativo y justo sobrepasa la valoración de los 300 puntos las demás alternativas están bajo los 291 puntos.

Tabla 4

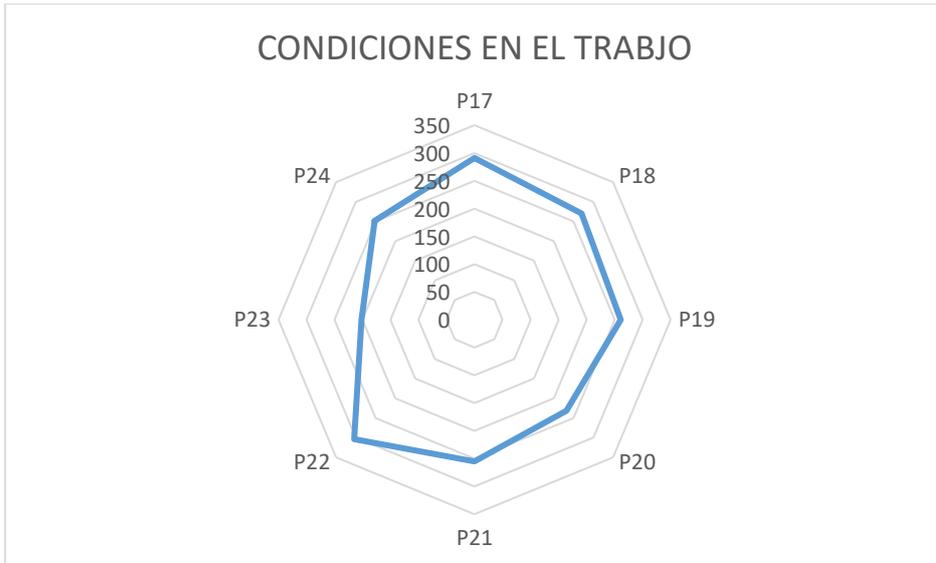
Condiciones en el trabajo

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	SUMA PRODUCTO
P17	¿El Municipio posee y cumple con el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo	291
P18	¿Para el trabajo diario se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?	270
P19	¿Las condiciones de espacio, iluminación, temperatura y ruido son adecuadas.	261
P20	¿En mi puesto de trabajo hay sobrecarga de actividades que conllevan al estrés laboral	232
P21	¿Está de acuerdo con el sistema salarial aplicado por la institución?	255
P22	¿El ambiente laboral es adecuado, equitativo y justo para establecerse en el actual puesto que se desempeña?	304
P23	¿La institución ofrece planes de crecimiento académico para la obtención de títulos profesionales o diplomados?	202
P24	¿Cree que se fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida del personal?	252

De acuerdo a la Figura 14, se establece que la mayor puntuación corresponde a la pregunta que hace relación con el ambiente laboral relacionado con lo adecuado equitativo y justo, seguidamente se tiene la pregunta que hace mención sobre la disponibilidad de un reglamento de seguridad y salud en el trabajo lo que permite establecer una alta puntuación con el uso del mencionado reglamento, las demás opciones que hacen referencia a la disponibilidad de recursos, condiciones físicas del sitio de trabajo, como el sistema salarial implementado presentan valores menores a los 270 puntos, hasta llegar a la menor valoración que corresponde a planes de crecimiento académico, aspecto que cambia la tendencia en la cantidad de mayores frecuencias que en este caso corresponde a la opción de nunca.

Figura 14

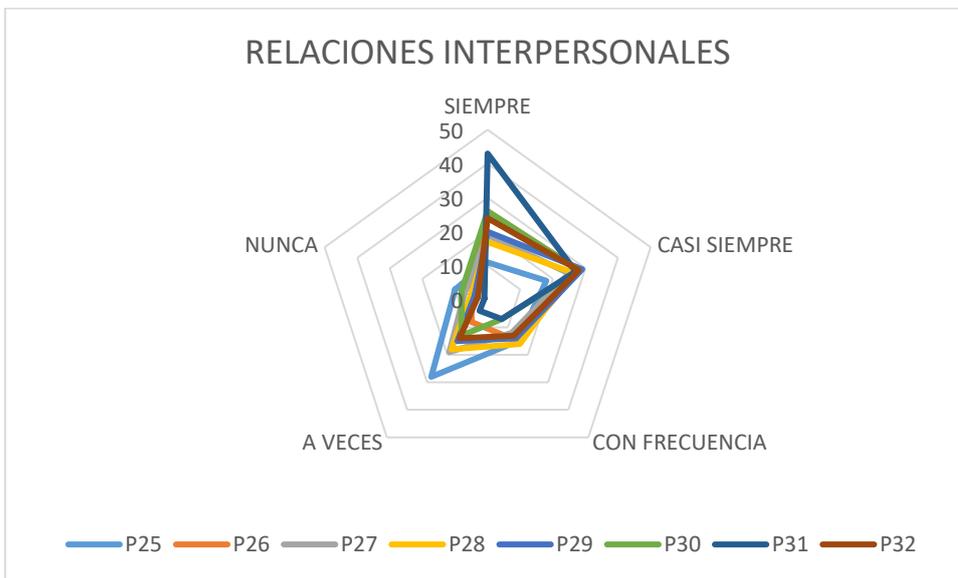
Condiciones en el trabajo



Las relaciones interpersonales se caracterizan por una mayor cantidad de frecuencias para las opciones casi siempre y a veces seguidamente se tiene a las opciones de con frecuencia y siempre lo que determina que no sigue el mismo comportamiento al menos de las dos categorías analizadas que mencionaban sobre la relación de liderazgo y comunicación en el trabajo.

Figura 15

Cantidad de frecuencias para la escala de valores



La cuantificación de los valores de las diferentes escalas de medición además de las frecuencias establecen un valor total que oscila entre los valores de 238 hasta los 302 puntos, la de menor valor hace referencia a la disponibilidad de actividades que promuevan la interrelación

tanto a nivel interno como externo, en el caso de mayor puntuación se tiene a la pregunta que hace relación sobre la ayuda o asistencia que existe en el grupo de trabajo cabe anotar que es la de mayor puntuación con respecto a todas las demás preguntas planteadas.

Tabla 5

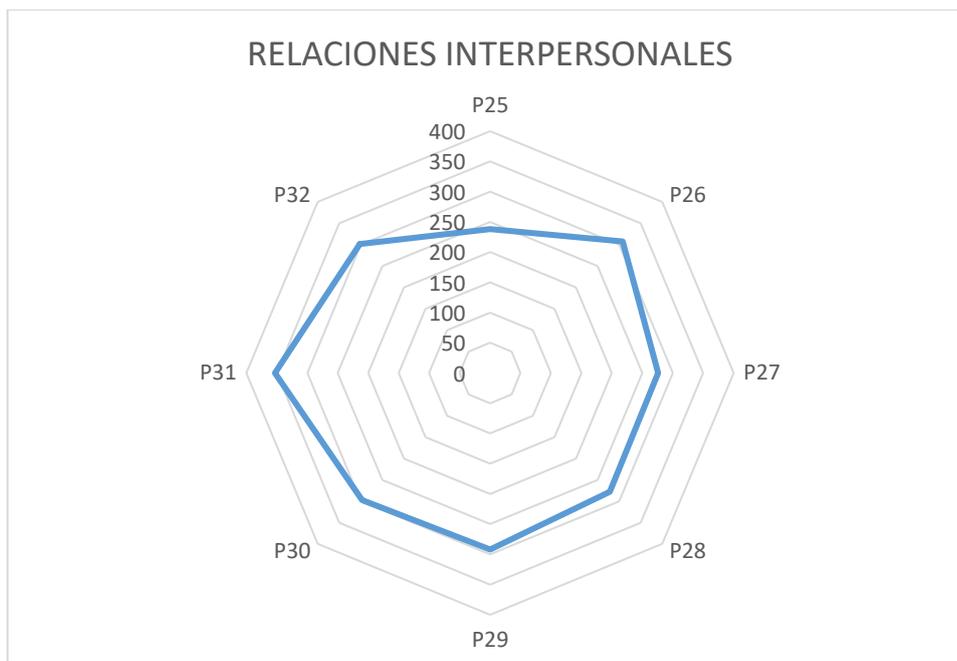
Relaciones interpersonales

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	SUMA PRODUCTO
P25	¿Se dispone de actividades que promuevan el acercamiento con el personal de otros departamentos y de otros municipios	238
P26	¿Cree que se promueve un ambiente de respeto y tolerancia hacia las diferencias culturales, de género, edad, entre otras	308
P27	¿Cree que se maneja de manera efectiva los conflictos y problemas entre los miembros del equipo	276
P28	¿Se siente satisfecho con la comunicación y el feedback que recibe de sus colegas y superiores	278
P29	¿Se siente a gusto con la dinámica social y los eventos sociales que se organiza en la institución	292
P30	¿Cuándo se encuentra en dificultades, se siente apoyado por sus compañeros de trabajo?	297
P31	¿Se ofrece ayuda y asistencia oportuna de mi parte cuando es requerido por los demás compañeros de trabajo	353
P32	¿Considera que se fomenta suficientemente el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del equipo?	302

Las variaciones de las puntuaciones se observan desde los 250 puntos hasta los 350 puntos lo que establece un rango de variación aproximadamente de 100 puntos, las preguntas que están sobre los 300 puntos están relacionadas con los aspectos de ayuda mutua, solidaridad, además colaboración para fomentar el trabajo en equipo bajo un ambiente de respeto y tolerancia; en cambio las preguntas restantes que obtienen valores bajos los 300 puntos son aspectos relacionados con el manejo efectivo de conflictos, así como la retroalimentación que se puede disponer entre los compañeros de trabajo, entre lo principal a ser mencionado.

Figura 16

Cuantificación por pregunta de relaciones interpersonales



La descripción de las diferentes categorías en los que se basa el análisis como son las relaciones de liderazgo, comunicación en el trabajo, condiciones en el trabajo y relaciones interpersonales y por medio del promedio de la puntuación total que se obtiene en cada una de las preguntas permite observar que la categoría de menor puntuación corresponde a las condiciones de trabajo que alcanza la puntuación promedio de 258 puntos, seguidamente se encuentra la de relaciones interpersonales con un promedio de la puntuación total de 293 puntos, cabe anotar que esta categoría se establece como una respuesta de las restantes, las mismas que alcanzan una mayor puntuación que corresponde a las relaciones de liderazgo con un promedio de 315 puntos, y seguido de la comunicación en el trabajo con 301 puntos de promedio. Adicionalmente puede que la categoría relacionada con la de relaciones interpersonales es la que tiene mayor rango de variación que alcanza los 115 puntos, seguido de las condiciones de trabajo con 102 puntos, es decir que a mayor variación menor puntuación se tiene en las correspondientes categorías.

Tabla 6

Categorías de análisis para el clima laboral

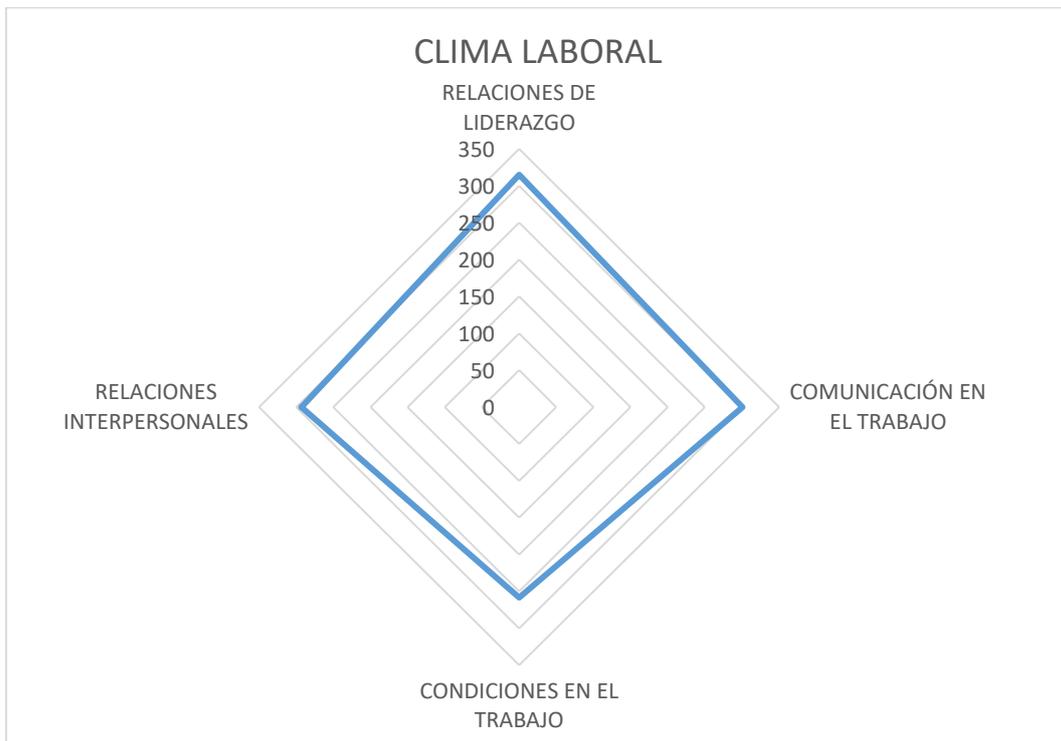
CATEGORÍAS	PROMEDIO DE SUMA TOTAL	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	RANGO
RELACIONES DE LIDERAZGO	315	299	325	26
COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO	301	265	328	63

CONDICIONES EN EL TRABAJO	258	202	304	102
RELACIONES INTERPERSONALES	293	238	353	115

La puntuación tanto de las relaciones de liderazgo, la comunicación en el trabajo, las condiciones de trabajo como insumos de expresión del clima laboral se determina su puntuación sobre los 250 puntos hasta alcanzar los 315 puntos como valor promedio máximo de cuantificación, condicionante que permite obtener una calificación de 293 puntos con respecto a la obtención de las relaciones interpersonales la misma que se caracteriza por presentar un mayor rango de variación.

Figura 17

Cuantificación de categorías para establecer el clima laboral

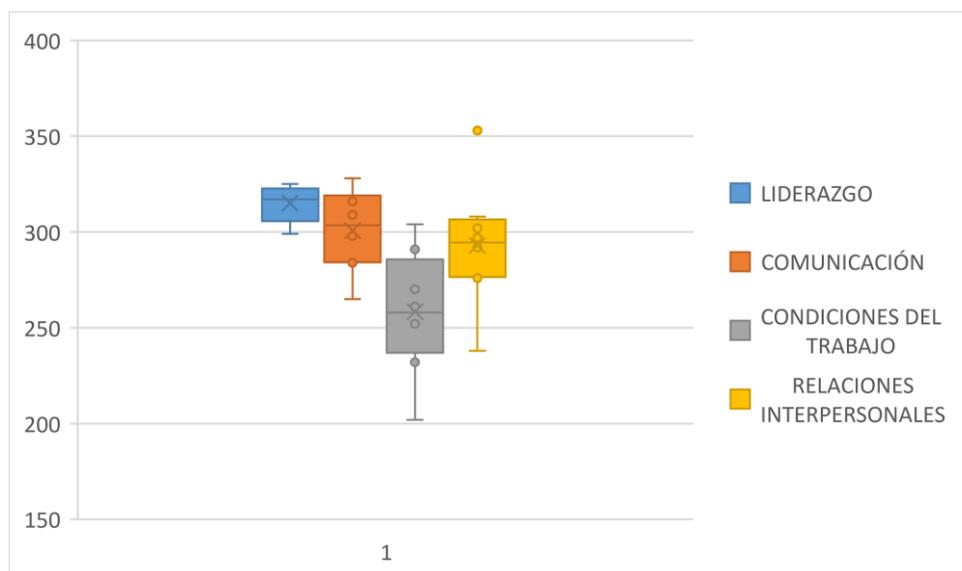


Al considerar como entes constituyentes al liderazgo, comunicación y condiciones de trabajo para establecer el clima laboral se observa que cada uno de estos se caracterizan por tener su propio rango de variación lo cual se observa en la

Figura 18, en donde se observa que el rango intercuartílico de menor variación corresponde al eje temático del liderazgo lo que se puede establecer como una fortaleza del grupo estudiado y que se puede apalancar sobre este concepto para el mejoramiento tanto del clima laboral como el de las relaciones interpersonales, posteriormente y con mayor amplitud con respecto al liderazgo se tiene a la comunicación, aspecto que es muy útil para promover cambios con la inclusión del grupo de trabajadores, sin embargo hay que notar que es necesario prestar atención en algunos casos relacionados con las condiciones de trabajo para que permite bajar el rango tanto del bigote como el rango intercuartílico, y como respuesta a lo expuesto se hace notar que las relaciones interpersonales se encuentran en una posición media de las categorías analizadas lo que hace notar que un mejoramiento de las categorías mencionadas se puede eliminar un caso atípico que se observa en el rango del bigote superior, y de igual manera se minimice los demás rangos tanto intercuartílico como del bigote inferior.

Figura 18

Diagramas de caja de categorías analizadas



2 CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Fundamentos teóricos aplicados

El desarrollo del manual de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales en el GAD Municipal del Cantón El Chaco, se basa en la realización de pasos secuenciales que permiten establecer los diferentes insumos que establecen un clima laboral que consecuentemente permitan el mejoramiento sostenido de las relaciones interpersonales, bajo este contexto primeramente se establecen los objetivos que se tiene previsto lograr con el correspondiente manual, que en este caso corresponde al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Posteriormente se toma en cuenta los medios con los cuales se tiene previsto dar cumplimiento al objetivo planteado, para lo cual se considera en primera instancia a los valores, los mismos que se definen como las bases fundamentales que guían a los empleados de la institución, entre los cuales se puede citar el respeto, la comunicación efectiva, la tolerancia, la colaboración, entre los principales (Polo et al., 2020).

Seguidamente hay que tomar en cuenta las condiciones que describan un ambiente laboral ideal, el mismo que se entiende la descripción detallada del ambiente de trabajo que se tiene previsto visualizar en la empresa ante lo cual y de acuerdo al alcance de la investigación se tiene advertido que el ambiente laboral promueva unas relaciones interpersonales entre los empleados de tipo saludable y positiva (Aguas, 2021).

Adicionalmente, es conveniente tomar en cuenta las limitaciones que se puede tener en el desarrollo del manual de clima laboral ante lo cual es conveniente su respectiva identificación de las barreras que se encuentran en la institución de influyen en las relaciones interpersonales entre los colaboradores, hay que notar que entre las condicionante para fortalecer las relaciones interpersonales son la falta de comunicación, la falta de tolerancia de los diferentes hábitos o costumbres que determinan una cultura institucional, las discriminaciones de género, de edad, entre otros (Moreno & Pérez, 2018).

A continuación, con un conocimiento sobre las diferentes condicionantes que se pueden disponer en el ambiente laboral es conveniente e importante establecer las respectivas estrategias que determinen la minimización de los obstáculos que impidan el cumplimiento del objetivo principal para ello se establece un enfoque que sean el fundamento de las estrategias a ser implementadas como la realización de talleres de comunicación, la promoción de la diversidad y la inclusión, además de la implementación de programas relacionados con la mentoría, entre otros (Hiba, 2005).

La creación del manual de clima laboral trae consigo primeramente toda la información recopilada, adicionalmente el manual debe contener como se había mencionado la inclusión de los valores, además de la descripción del ambiente laboral ideal, así como las estrategias que permitan el mejoramiento de las relaciones interpersonales, este tipo de estrategias deben contemplar los procedimientos para el reporte y manejo de conflictos (Peralta & Rodríguez, 2016).

Finalmente, la implementación del manual se basa en la ejecución de los distintos talleres de capacitación, especialmente que se promuevan las distintas dimensiones del ambiente laboral y que contribuyan para contar con mejores relaciones interpersonales, es importante hacer notar que se requiere de la respetiva supervisión para garantizar el control del proceso que involucra la implementación del manual de clima laboral (Montoya & Boyero, 2016).

2.2 Descripción de la propuesta

Describe el producto de la propuesta tomando en cuenta:

a. Estructura general

Figura 19

Organizador gráfico de la propuesta del manual de clima laboral



b. Explicación del aporte

La propuesta se fundamenta en la descripción de la situación actual componente que se desarrolla con la aplicación de las respectivas encuestas las mismas que se organizan de acuerdo a diferentes categorías que influyen en el clima laboral y a su vez determinan el estado de las relaciones interpersonales, en este contexto se establecen puntuaciones a cada una de las categorías mencionadas en donde se determina que el liderazgo y la comunicación tienen las mejores puntuaciones las mismas que van a ser tomadas en cuenta para el desenvolvimiento del clima laboral hay que anotar que el componente relacionado a las condiciones de trabajo presentaban una menor puntuación en comparación con las categorías de liderazgo y comunicación.

Como efecto del clima laboral establecido hasta el momento se determina que la que las relaciones interpersonales cuantifican una valoración media entre las dos categorías de menor valor es decir entre las valoraciones de comunicación y de condiciones de trabajo haciendo notar que el estado de estas categorías determina un estado de clima laboral que influye en las relaciones interpersonales de la institución.

Al conocer las diferentes situaciones de cada una de las categorías y principalmente en el enfoque que trae consigo cada pregunta se establece que la definición del ambiente laboral ideal se base tanto en los valores los mismos que son identificados en la formulación de las preguntas correspondiente a las relaciones interpersonales en donde se destaca valores como la solidaridad y el apoyo entre los compañeros de trabajo, adicionalmente se establece que el ambiente de trabajo se establezca por medio de las valoraciones de menor cuantificación en lo concerniente a las condiciones de trabajo. Con estos dos elementos se define lo que representa el ambiente laboral ideal.

Seguidamente y de acuerdo a la perspectiva de cambio en la percepción en la valoración de cada una de las preguntas en el sentido de que se incrementa la puntuación conseguida en esta evaluación perteneciente al presente estudio se determina el establecimiento de las respectivas estrategias para que se logre minimizar los efectos de los obstáculos que se identifican en cada componente y de su correspondiente contenido de cada pregunta, entonces la estrategia va dirigida hacia aquellos casos en los que se tiene una menor puntuación, de tal manera que al desarrollarse el manual se establezca las prioridades sobre estos temas y en la próxima evaluación post aplicación del manual se disponga de mejores puntuaciones, tanto para el clima laboral como para las relaciones interpersonales.

El propósito de las estrategias es contar con éstas para las distintas categorías enfocadas en las de menor puntuación y posteriormente contar con el plan de acciones para cada estrategia de tal manera que la percepción tanto psicológica como emocional del trabajador permitan que las opciones de siempre sean las mayormente seleccionadas, desde luego con el correspondiente proceso de cambio en el que se haga notar la migración de las percepciones de las diferentes escalas de menor a mayor grado de calificación.

c. Estrategias y/o técnicas

Estrategias de relación de liderazgo

Estrategia de superación emocional y motivacional

La estrategia de superación emocional y motivacional se basa en el cumplimiento de acciones como fomentar la empatía lo que significa que el líder debe crear la capacidad de comprender y ponerse en el lugar del seguidor, lo que implica fortalecer la capacidad de comprensión de los problemas y necesidades emocionales, basado en el interés de brindar una ayuda genuina para poder ser superados.

Seguidamente se debe plantear metas claras y realistas lo que permite contar con un factor motivador para los seguidores porque por medio del liderazgo se plantean los correspondientes objetivos que sean específicos y de tipo alcanzable, además que logre inspirar y motivar a los seguidores para poder alcanzarlos.

Posteriormente la creación de un ambiente de trabajo positivo que permita influir como un gran impacto en la motivación y el bienestar emocional del empleado, basados en un ambiente de seguridad, valoración y apoyo eminente los mismos que son promovidos por el líder en cuestión.

El fomentar el desarrollo personal y profesional es otra de las acciones que conforman el plan para direccionar la estrategia de superación emocional y motivacional, bajo este contexto se tiene previsto la identificación y aprovechamiento de las habilidades y fortalezas de los seguidores para fomentar el desarrollo personal y profesional, en esta perspectiva se puede incluir la provisión de las oportunidades de capacitación y aprendizaje continuo, además de la asignación de tareas y proyectos que representen un desafío hacia los seguidores y a la vez la motivación para crecer y desarrollarse.

Finalmente el plan de acciones concluye con el reconocimiento y recompensa del éxito, lo que permite continuar con el nivel de motivación hacia los seguidores hacia el desarrollo de su

trabajo en forma inteligente y optimizando los recursos con cuentan para la ejecución de sus actividades y conseguir resultados positivos tanto a nivel personal como organizacional, ante ello el líder debe ser capaz de identificar y reconocer el éxito de los seguidores y con ello proporcionar los incentivos y recompensas apropiadas.

Estrategia de comunicación en el trabajo

Estrategia de información sobre cambios y decisiones institucionales

El mejoramiento de la comunicación sobre los cambios y decisiones a nivel institucional contempla el plan de acciones, que arranca con identificar a los grupos de interés especialmente aquellas personas que son afectadas por los cambios y decisiones que toma la institución pública, estos grupos de interés generalmente son los empleados, clientes, proveedores, entre los principales al contar con la identificación del grupo de interés se puede establecer un plan de comunicación específico para cada grupo identificado.

Posteriormente, hay que establecer los canales de comunicación lo que se entiende como aquellos canales que permitan transmitir la información sobre los cambios y decisiones que se tiene previsto realizar, entre los canales a citar son los comunicados de prensa, el uso de redes sociales, utilización de una intranet que sean dirigido para los empleados, así como otro tipo de usuarios que conformen el grupo de interés.

Otro paso a considerar para la estrategia consiste en asegurar la claridad y la precisión de la comunicación, lo que significa que el mensaje deber ser interpretado y comprendido por los grupos de interés especialmente las implicaciones que trae consigo los cambios y decisiones que se están realizando, deben tener la capacidad y la virtud de ser claro y sencillo su explicación para evitar tecnicismos.

Escuchar y responder las preguntas es otra de las acciones que contempla la estrategia de comunicación especialmente de los grupos de interés identificados, para ello se puede realizar sesiones de tipo informativo además de encuentros para que los interesados logren hacer preguntas y expresar las preocupaciones que a bien tuvieren, es importante considerar que las respuestas sean precisas y oportunas ante las preguntas y preocupaciones planteadas.

El paso final de la estrategia planteada es seguir comunicando es decir que esta comunicación que se planteó como efecto de inquietudes o preocupaciones no deben terminar en el momento de dar contestación, sino que deben continuar con la respectiva información sobre los avances conseguidos y progresos que se relacionen a cualquier cambio o decisión tomada.

Estrategia de condiciones en el trabajo

Estrategia de planes de crecimiento académico para la obtención de títulos profesionales o diplomados

La estrategia de planes de crecimiento de tipo académico se fundamenta, primeramente, en identificar las necesidades de formación de los colaboradores, las mismas que estén dirigidas para contribuir a los objetivos de la institución, el mecanismo a utilizar son las entrevistas de tipo individual, además de encuestas o análisis de los requisitos de los puestos de trabajo.

La siguiente acción corresponde establecerlos objetivos y metas claras que estén en relación a la obtención de títulos profesionales o diplomados; estos objetivos deben ser de tipo específicos, medibles y relevantes para el puesto de trabajo.

A continuación, se tiene previsto identificar los programas de formación, los mismos que estén alineados con los objetivos y metas ya establecidos, para ello es importante definir el costo, la calidad de la formación y la disponibilidad de los programas.

Posteriormente se continua al establecer el plan de estudios para cada colaborador que tenga previsto la obtención del título profesional o diplomado, en este programa se debe detallar los requisitos del programa de formación y la disponibilidad del tiempo del colaborador.

Una acción de gran relevancia es ofrecer apoyo y recursos destinado a los colaboradores que tengan previsto participar en los programas de formación, lo que significa contar con el apoyo financiero, tiempo libre para estudiar, accesos a recursos educativos y mentores que pueden ser guías representativos para llevar a cabo el proceso de aprendizaje.

Finalmente es conveniente y necesario realizar el seguimiento y evaluación de los resultados del programa de formación para determinar su impacto en la institución, lo que significa determinar la medición de la eficacia de la formación conseguida en relación a los objetivos establecidos y a la retroalimentación de los colaboradores que participan en la formación.

Estrategia de relaciones interpersonales

Estrategia de acercamiento entre el personal entre departamentos y de otros municipios

La estrategia de acercamiento se interdepartamental e interinstitucional se basa en el plan de acciones que inicia al organizar eventos de networking que se comprende incluir actividades como almuerzos o cena, que establezcan un ambiente de conversación de manera informal y relajada, adicionalmente se consideran las actividades deportivas o recreativas para crear situaciones que permitan la interacción entre los colaboradores.

La siguiente acción es realizar programas de intercambio entre los colaboradores de diferentes departamentos o municipios, como visitas de trabajo para contar con la oportunidad de compartir conocimientos y experiencias.

Adicionalmente es conveniente fomentar la comunicación entre departamentos mediante la organización de reuniones periódicas y/o la creación de grupos de trabajo para que se logre compartir ideas y experiencias.

Establecer metas conjuntas, es otra de las acciones que permiten fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos, así como municipios, las metas a plantearse van desde el planteamiento de objetivos de tipo específico hasta los de un contexto más amplio como son los objetivos generales que vayan acorde al desarrollo de la organización.

El implementar los programas de mentoría, permite identificar los programas de mentoría en los que se emparejan a colaboradores de diferentes departamentos o municipios, los mismos que permiten fomentar la interacción entre los colaboradores y el intercambio de conocimientos.

2.3 Validación de la propuesta

Tabla 7.

Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Total mente Acuerdo
Impacto					5
Aplicabilidad					5
Conceptualización					5
Actualidad					5
Calidad Técnica					5
Factibilidad					5
Pertinencia					5

Impacto: De acuerdo a la validación realizada por los expertos, el impacto que tendrá el manual de clima laboral es aceptable, considerando que las empresas hoy en día están centradas en cuidar y mejorar el bienestar de sus colaboradores.

Aplicabilidad: De acuerdo a la validación realizada por los expertos, su aplicabilidad es posible para todas las organizaciones.

Conceptualización: De acuerdo a la validación realizada por los expertos, la conceptualización es de vital importancia ya que permite que el mensaje sea claro y de aceptación conociendo a donde se quiere llegar con dicho manual.

Actualidad: De acuerdo a la validación realizada por los expertos, en la actualidad crear y cuidar una cultura organizacional que tenga un clima laboral saludable es de vital importancia ya que trae consigo muchos beneficios para las empresas hoy en día.

Calidad Técnica: De acuerdo a la validación realizada por los expertos, contar con calidad es primordial para la aplicabilidad del manual de clima laboral para lo cual es necesario contar con la experiencia y seguimiento del experto en el área.

Factibilidad: De acuerdo a la validación realizada por los expertos, la factibilidad será posible si todo el personal que integran las empresas apoyan con toda su predisposición y sobre todo un cambio de mentalidad hacia los cambios que se presentan.

Pertinencia: De acuerdo a la validación realizada por los expertos, la pertinencia hoy en día es de vital importancia considerando que todos debemos estar a la vanguardia de los cambios que se presentan en las organizaciones.

2.4 Matriz de articulación de la propuesta

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

Tabla 8.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
CAPITULO I	El Clima Laboral y las relaciones interpersonales en los colaboradores del GAD Municipal del Cantón El Chaco.	Diseño de investigación de campo Enfoque cuantitativo Método descriptivo Alcance deductivo	de Encuesta población de 100 colaboradores administrativos del GAD Municipal del Cantón El chaco, teniendo como resultado una muestra de 82 colaboradores.	La encuesta arrojó que de los 4 pilares fundamentales, El Liderazgo y las relaciones interpersonales son aceptables, sin embargo la comunicación y las condiciones laborables en el cual desempeñan sus labores necesitan un cambio.	La aplicación de encuestas se realizó directamente a los colaboradores del GAD Municipal del Cantón El Chaco en sus lugares de trabajo.

CAPITULO II	Desarrollo de un Manual de Clima Laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco.	Desarrollo de estrategias para mejorar las relaciones de Liderazgo, la comunicación, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales	Aplicación de las estrategias, planes de acción con el personal.	La propuesta del Desarrollo de un manual de clima laboral está direccionada a mejorar las relaciones interpersonales del GAD Municipal considerando 4 pilares importantes.	Presentación del Manual de Clima Laboral y Validación de expertos
--------------------	---	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.

Matriz resumen validación de expertos

CRITERIOS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	TOTAL	Porcentaje
Impacto	5	4	5	14	93%
Aplicabilidad	5	5	5	15	100%
Conceptualización	5	5	5	15	100%
Actualidad	5	5	5	15	100%
Calidad Técnica	5	4	5	14	93%
Factibilidad	5	5	5	15	100%
Pertenencia	5	5	5	15	100%
Total	35	33	35	103	98%

CONCLUSIONES

El manual de clima laboral se fundamenta en la propuesta de estrategias que van de acuerdo a las categorías utilizadas como base para el diagnóstico situacional de las relaciones interpersonales en la GAD Municipal de El Chaco en el contexto de las relaciones de liderazgo, comunicación en el trabajo, condiciones en el trabajo y relaciones interpersonales, ésta última como el fiel reflejo de las anteriores temáticas indicadas que establecen un determinado clima laboral y que se refleja en el estado actual de las relaciones interpersonales.

El marco teórico conceptual con respecto al clima laboral y las relaciones interpersonales se fundamenta en la percepción psicológica y emocional de los colaboradores de la institución pública, las principales percepciones son identificadas mediante la aplicación de la encuesta dirigida a una muestra representativa de la población que conforman los colaboradores del GAD Municipal.

El diagnóstico situacional se define por la puntuación tanto de las relaciones de liderazgo, la comunicación en el trabajo, las condiciones de trabajo como insumos de expresión del clima laboral se determina su puntuación sobre los 250 puntos hasta alcanzar los 315 puntos como valor promedio máximo de cuantificación, condicionante que permite obtener una calificación de 293 puntos con respecto a la obtención de las relaciones interpersonales la misma que se caracteriza por presentar un mayor rango de variación valorado en 115 puntos.

El manual de clima laboral se fundamenta en su contenido el mismo que basa en el diagnóstico situacional de los elementos que determinan un estado del clima laboral que se encuentra en el ambiente laboral donde realizan las actividades laborales el grupo de trabajadores, además se establece los objetivos del manual en el que se destaca el mejorar las relaciones interpersonales, seguidamente se establece el ambiente laboral ideal y se determinan las respectivas estrategias que están dirigidas para el mejoramiento de las condiciones actuales identificadas en el diagnóstico situacional.

RECOMENDACIONES

Cada una de las estrategias y su plan de acción que se expone y que es parte del manual de clima laboral debe ser evaluado en forma periódica bajo al menos los lineamientos que se han realizado el diagnóstico situacional para que se logre evidenciar la respectiva evolución del avance conseguido por parte de los colaboradores ante la implementación del manual de clima laboral, ante lo cual establecer la medidas correctivas que permitan un mejoramiento continuo con el grupo de trabajadores del GAD Municipal.

Las categorías de percepciones deben ser tratadas en el contexto de lo expuesto para la determinación del diagnóstico situacional sin embargo se puede ampliar o modificar dichos campos de acción que establecen el clima laboral y las relaciones interpersonales, las mismas que se deben argumentar con la correspondiente sistematización de preguntas que permitan ser utilizadas en las respectivas evaluaciones periódicas y con ello contar varias percepciones en las diferentes categorías que conformen el clima laboral además de las relaciones interpersonales.

Al realizar la evaluación periódica es importante contar con el cuadro comparativo que muestre la calificación conseguida en cada una de las categorías que conforman el clima laboral además de las relaciones interpersonales de tal manera de contar con un registro de la puntuación alcanzada y establecer las tasas de variación que permita inferir el alcance e impacto de aplicación del manual de clima laboral, además de ser un instrumento de información para establecer los correctivos necesarios en la implementación del mencionado manual.

Las estrategias que se plantean en el correspondiente manual son expuestas a ser modificadas, decisión que va a depender del alcance conseguido durante la implementación del manual, cabe anotar que la modificación o incluso reemplazo como eliminación debe estar debidamente justificada en especial de acuerdo a la puntuación conseguida en el momento de la obtención de estos valores en las correspondientes evaluaciones periódicas realizadas al grupo colaborador de la institución pública.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguas, J. (11 de Agosto de 2021). *El ambiente laboral y su importancia en los entornos de trabajo*. <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/publicaciones/blog/la-importancia-de-un-buen-ambiente-laboral>
- Flores, E., García, M., Calsina, W., & Yapuchara, A. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la universidad nacional del Altiplano - Puno . *Comunicación* , VII(2), 5-14. <https://doi.org/2219-7168>
- Flores, J. (2012). Propuesta de un plan de desarrollo de turismo rural participativo para la parroquia El Chaco, cantón El Chaco, provincia de Napo, año 2012. Quito, Pichincha, Ecuador : Universidad Central del Ecuador .
- GAD Municipal El Chaco . (2023). *El Chaco* . <https://gadmunicipalelchaco.gob.ec/canton/>
- Gómez, L. (2013). El clima laboral. *Aposta. Revista de las ciencias sociales* (56), 1-35. <https://doi.org/1696-7348>
- Hiba, J. C. (2005). *Cómo mejorar las condiciones de trabajo y la productividad en empresas agrícolas y agroindustriales. Guía para la acción* . Organización Internacional del Trabajo. <https://doi.org/92-2-318226-3>
- Ministerio del Trabajo. (2023). *¿Qué es el clima laboral?* Clima Laboral: <https://www.trabajo.gob.ec/clima-laboral/>
- Mondragón, A. (26 de Febrero de 2016). Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la Sedesol. México: Conacyt - Infotec.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de futuro*, XX(2), 1-20. <https://doi.org/1669-7634>
- Moreno, S., & Pérez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *CES Derecho*, IX(1), 13-33. <https://doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano . *Revista Lasallista de Investigación* , XV(1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>

- Peralta, G., & Rodríguez, A. (2016). *Manual de buenas prácticas, clima laboral y desarrollo organizacional*. Universidad de Cuenca.
- Pillagua, C. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* , XV(28), 1-24. <https://doi.org/1900-5016>
- Polo, S., Estrada, R., Legorreta, L., Ruiz, M., Parra, R., Saavedra, M., . . . Mendoza, F. d. (2020). *Importancia de los valores para el ejercicio ético de la profesión* . Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo . <https://doi.org/978-607-482-120-8>
- Reyes, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de fomración y organización educativa. *TecnoHumanismo. Revista Científica* , I(10), 27-46. <https://doi.org/2710-2394>
- Robles, D. (2014). *Actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial*. Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro.
- Ruíz, D. (2020). Clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción . *Revista Internacional de Investigación de Ciencias Sociales*, XVII(2), 245-256. <https://doi.org/2225-5117>
- Toalongo, M. (2020). Guía de estrategias para fomentar las relaciones interpersonales en los docentes de la unidad educativa particular católica "Julio María Matovelle" de la ciudad de Guayaquil. *Roca* , XVI, 354-367. <https://doi.org/2074-0735>
- Vera, N. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón Libertad. *Revista Universidad y Sociedad* , X(1), 180-186. <https://doi.org/2218-3620>

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA

Encuesta para conocer el Clima Laboral en el Personal Administrativo del GAD Municipal de El Chaco

CUESTIONARIO

Estimado funcionario este cuestionario tiene como objetivo conocer el clima laboral en el cual usted se desenvuelve; por lo que solicito conteste con veracidad las preguntas formuladas Sus respuestas servirán para presentar una propuesta como parte de una Tesis de Grado.

INSTRUCCIONES

- La encuesta consta de 32 preguntas agrupadas por el interés laboral
- Lea con atención y proceda a ubicar su respuesta en la casilla correspondiente
- Elija su respuesta, tomando en cuenta que la primera pregunta de la izquierda corresponde a la de mayor aceptación o puntuación.

Datos informativos

Género _____ Edad _____
Cargo _____ Departamento _____
Nivel de estudios Primaria _____ Secundaria _____ Tercer nivel ____ Maestría ____
Título académico _____ Antigüedad _____

A	RELACIÓN CON EL LIDER DEPARTAMENTAL	SIEMPRE 5	CASI SIEMPRE 4	CON FRECUENCIA 3	A VECES 2	NUNCA 1
1	¿Siente que su líder o jefe es un modelo a seguir y le inspira a dar lo mejor de usted en el trabajo?					
2	¿Recibe apoyo y colaboración de su jefe o líder departamental especialmente en circunstancias adversas?					
3	¿Se siente cómodo compartiendo sus opiniones y perspectivas con su líder o jefe departamental?					
4	¿Siente que su líder o jefe le proporciona suficiente autonomía y espacio para tomar decisiones y trabajar de manera independiente?					

5	¿Se siente motivado y comprometido con los objetivos y la visión de la institución gracias a la dirección y liderazgo de su líder o jefe?
6	¿Su jefe se preocupa por elevar su nivel emocional y motivacional para el cumplimiento de sus actividades?
7	¿Su jefe promueve un ambiente de confianza por medio del fortalecimiento del sentido de pertenencia?
8	¿El liderazgo ejercido por los jefes inmediatos en su departamento permite el trabajo en Equipo?

B	COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO	SIEMPRE 5	CASI SIEMPRE 4	CON FRECUENCIA 3	A VECES 2	NUNCA 1
----------	-----------------------------------	----------------------	-------------------------------	---------------------------------	--------------------------	--------------------

1	¿Se siente escuchado y valorado cuando comparte sus ideas y opiniones en el trabajo?
2	¿Cree que la comunicación es efectiva y transparente en los diferentes niveles de la institución?
3	¿Se siente cómodo compartiendo información con sus colegas y superiores?
4	¿Se aplica un código de ética o Reglamento de Trabajo para una comunicación efectiva?
5	¿Considera que la comunicación escrita, como correos electrónicos y mensajes es clara y efectiva en la institución?
6	¿Tiene apertura a escuchar las ideas de los demás e interactuar para ponerlas en práctica?
7	¿La comunicación se la hace en el momento oportuno y en la forma adecuada?
8	¿Se siente informado sobre los cambios y decisiones importantes de la institución?

C	CONDICIONES EN EL TRABAJO	SIEMPRE 5	CASI SIEMPRE 4	CON FRECUENCIA 3	A VECES 2	NUNCA 1
----------	----------------------------------	----------------------	-------------------------------	---------------------------------	--------------------------	--------------------

1	¿El Municipio posee y cumple con el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo?
2	¿Para el trabajo diario se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?

3	¿Las condiciones de espacio, iluminación, temperatura y ruido son adecuadas.
4	¿En mi puesto de trabajo hay sobrecarga de actividades que conllevan al estrés laboral
5	¿Está de acuerdo con el sistema salarial aplicado por la institución?
6	¿El ambiente laboral es adecuado, equitativo y justo para establecerse en el actual puesto que se desempeña?
7	¿La institución ofrece planes de crecimiento académico para la obtención de títulos profesionales o diplomados?
8	¿Cree que se fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida del personal?

D	RELACIONES INTERPERSONALES	SIEMPRE 5	CASI SIEMPRE 4	CON FRECUENCIA 3	A VECES 2	NUNCA 1
1	¿Se dispone de actividades que promuevan el acercamiento con el personal de otros departamentos y de otros municipios					
2	¿Cree que se promueve un ambiente de respeto y tolerancia hacia las diferencias culturales, de género, edad, entre otras					
3	¿Cree que se maneja de manera efectiva los conflictos y problemas entre los miembros del equipo					
4	¿Se siente satisfecho con la comunicación y el feedback que recibe de sus colegas y superiores					
5	¿Se siente a gusto con la dinámica social y los eventos sociales que se organiza en la institución					
6	¿Cuándo se encuentra en dificultades, se siente apoyado por sus compañeros de trabajo?					
7	¿Se ofrece ayuda y asistencia oportuna de mi parte cuando es requerido por los demás compañeros de trabajo					
8	¿Considera que se fomenta suficientemente el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del equipo?					

ANEXO 2

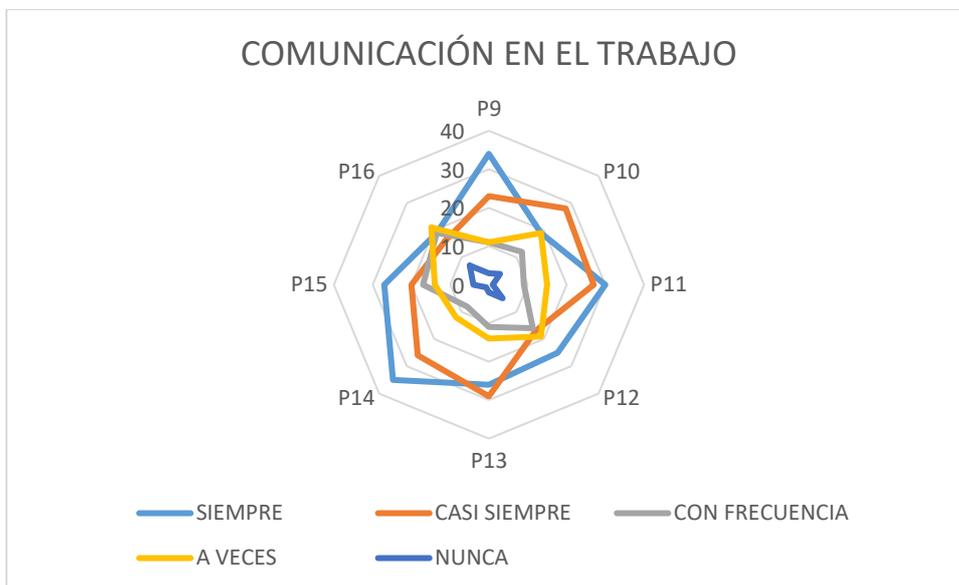
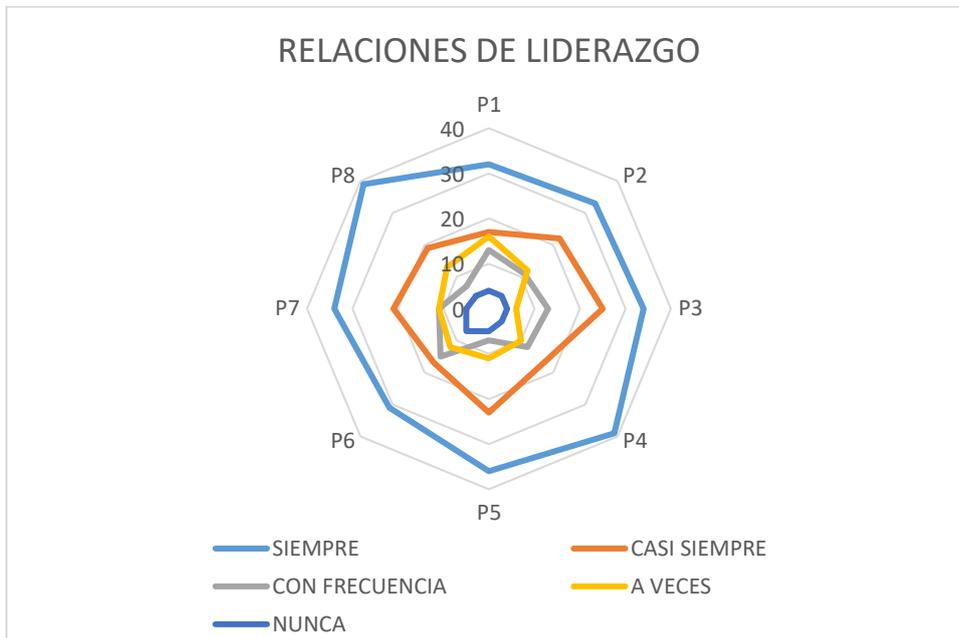
RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

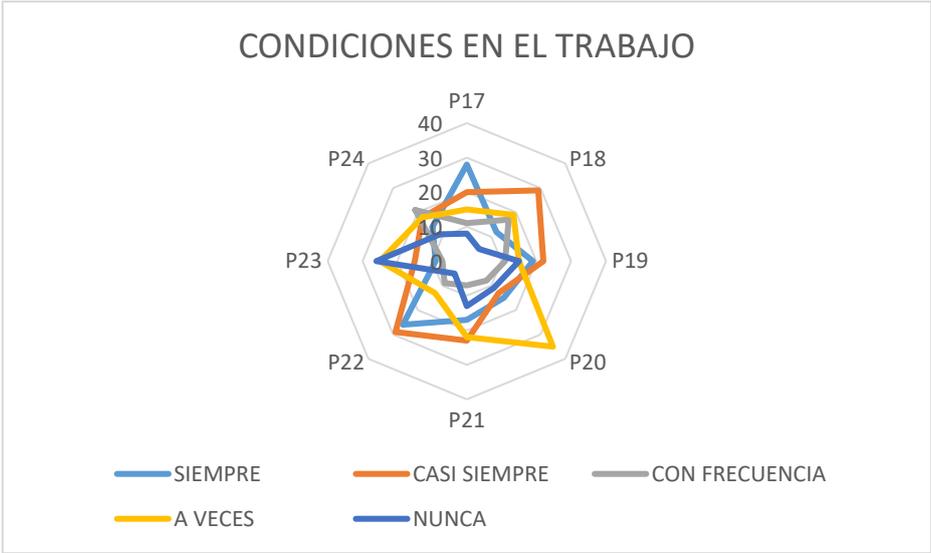
PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	A VECES	NUNCA	TOTAL
¿Siente que su líder es un modelo a seguir y le inspira a dar lo mejor de usted en el trabajo	32	17	13	16	4	82
¿Recibe apoyo y colaboración de su líder departamental especialmente en circunstancias adversas?	33	22	11	12	4	82
¿Se siente cómodo compartiendo sus opiniones y perspectivas con su líder departamental?	34	25	13	6	4	82
¿Siente que su líder le proporciona suficiente autonomía y espacio para tomar decisiones y trabajar de manera independiente?	39	17	12	10	4	82
¿Se siente motivado y comprometido con los objetivos y la visión de la institución gracias a la dirección y liderazgo de su líder?	36	23	7	11	5	82
¿Su líder se preocupa por elevar su nivel emocional y motivacional para el cumplimiento de sus actividades?	31	17	15	12	7	82
¿Su líder promueve un ambiente de confianza por medio del fortalecimiento del sentido de pertenencia?	34	21	11	11	5	82
¿El liderazgo ejercido por los jefes inmediatos en su departamento permite el trabajo en equipo?	39	19	7	13	4	82
¿Se siente escuchado y valorado cuando comparte sus ideas y opiniones en el trabajo	34	23	11	11	3	82
¿Cree que la comunicación es efectiva y transparente en los diferentes niveles de la institución?	19	28	12	19	4	82
¿Se siente cómodo compartiendo información con sus colegas y superiores	30	27	9	15	1	82
¿Se aplica un código de ética o Reglamento de Trabajo para una comunicación efectiva?	25	17	16	19	5	82
¿Considera que la comunicación escrita, como correos electrónicos y mensajes es clara y efectiva en la institución?	26	29	11	14	2	82
¿Tiene apertura a escuchar las ideas de los demás e interactuar para ponerlas en práctica?	35	26	8	12	1	82
¿La comunicación se la hace en el momento oportuno y en la forma adecuada?	27	20	17	14	4	82
¿Se siente informado sobre los cambios y decisiones importantes de la institución?	19	16	19	21	7	82

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	A VECES	NUNCA	TOTAL
¿El Municipio posee y cumple con el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo	28	20	11	15	8	82
¿Para el trabajo diario se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?	12	29	17	19	5	82
¿Las condiciones de espacio, iluminación, temperatura y ruido son adecuadas.	19	22	11	15	15	82
¿En mi puesto de trabajo hay sobrecarga de actividades que conllevan al estrés laboral	15	13	8	35	11	82
¿Está de acuerdo con el sistema salarial aplicado por la institución?	17	23	7	22	13	82
¿El ambiente laboral es adecuado, equitativo y justo para establecerse en el actual puesto que se desempeña?	26	29	9	13	5	82
¿La institución ofrece planes de crecimiento académico para la obtención de títulos profesionales o diplomados?	9	15	7	25	26	82
¿Cree que se fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida del personal?	14	18	21	18	11	82
¿Se dispone de actividades que promuevan el acercamiento con el personal de otros departamentos y de otros municipios	11	18	15	28	10	82
¿Cree que se promueve un ambiente de respeto y tolerancia hacia las diferencias culturales, de género, edad, entre otras	26	28	15	8	5	82
¿Cree que se maneja de manera efectiva los conflictos y problemas entre los miembros del equipo	19	25	12	19	7	82
¿Se siente satisfecho con la comunicación y el feedback que recibe de sus colegas y superiores	17	26	16	18	5	82
¿Se siente a gusto con la dinámica social y los eventos sociales que se organiza en la institución	20	29	14	15	4	82
¿Cuándo se encuentra en dificultades, se siente apoyado por sus compañeros de trabajo?	26	28	7	13	8	82
¿Se ofrece ayuda y asistencia oportuna de mi parte cuando es requerido por los demás compañeros de trabajo	43	27	7	4	1	82
¿Considera que se fomenta suficientemente el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del equipo?	24	28	13	14	3	82

ANEXO 3

DIAGRAMA DE RED DE LA ENCUESTA APLICADA





ANEXO 4

**MANUAL DE CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS
FUNCIONARIOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN EL CHACO**

MANUAL DE CLIMA LABORAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES



1 INTRODUCCIÓN

El manual de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales se fundamenta en el marco teórico conceptual de los elementos claves que intervienen en el estudio como son el clima laboral y las relaciones interpersonales, aspecto que fue considerado en la determinación del diagnóstico situacional, para ello se establece una sistematización de preguntas en las diferentes categorías y que toman en cuenta la relación de liderazgo, la comunicación en el trabajo, condiciones en el trabajo y las relaciones interpersonales.

El manual de clima laboral basa su alcance de acuerdo a la posición establecida en la situación actual en el que se desarrolla el grupo de trabajadores del GAD Municipal de El Chaco, ante lo cual se establece en primera instancia el propósito organizacional que se tiene previsto con este documento, este propósito se enmarca en la creación de un ambiente laboral productivo y saludable bajo una serie de políticas que se fundamentan primeramente en el plan de acciones a ser ejecutadas.

Al contar con el propósito organizacional es necesario plantearse el correspondiente objetivo del manual que va dirigido en mejorar las relaciones interpersonales basado en las estrategias que permitan mejorar el contexto del clima laboral en las diferentes categorías señaladas en el diagnóstico situacional respaldada en su respectivo plan de acción que establece la secuencia de pasos ordenados que en el momento de su implementación permita la fluidez de las acciones descritas en dicho plan.

La base del manual de clima laboral se argumenta con la consideración de los principios fundamentales que se hace necesario considerarlos y que se transformen en los pilares de la cultura organizacional, en este caso se consideran a los valores como el respeto, la comunicación efectiva, la tolerancia y colaboración entre los principales a ser tomados en cuenta en el momento de actuar y que se expresa en el comportamiento conductual de cada miembro del GAD Municipal.

Un aspecto a considerar y que representa una guía referencial de actuación consiste en definir un ambiente laboral ideal cuyas características permitan establecer las metas y objetivos a conseguir para la obtención de este ambiente laboral en el sentido de elementos que lo constituyen como son la comunicación efectiva, acompañado y sustentado por un liderazgo efectivo, así como contar con una cultura de apoyo, que se puedan desarrollar en un espacio de trabajo con herramientas, recursos y tecnologías que permitan un alto desempeño, además de las relaciones interpersonales basado en conocerse mejor.

Para una mayor utilidad del manual propuesto se expone los principales obstáculos que se deben tomar en cuenta en el momento de buscar un mejoramiento de las relaciones interpersonales que pueden ser desde el instante mismo de mostrar una falta de compromiso por parte del trabajador

para llevar a cabo lo establecido en los planes de acción, que puede radicar en no contar con una comunicación efectiva adecuada, además de la falta de disposición de un liderazgo efectivo así como la falta de recursos para conseguir una total implementación del manual de clima laboral.

Ante los obstáculos señalados además de la situación que muestra el diagnóstico situacional hace prever la presencia de estrategias para conseguir un mejoramiento en cada aspecto planteado en las diferentes categorías que se expone en el levantamiento de datos del grupo de colaboradores del GAD Municipal, ante lo cual cada estrategia cuenta con su plan de acción, cabe anotar que el manual presenta la cuarta parte de alcance por cada categoría como un plan de acción inicial, el mismo que debe ser reajustado o reformulado de acuerdo a los resultados conseguidos luego de la implementación del manual.

Al referirse de la implementación, se presenta los diferentes lineamientos a seguir para conseguir una eficiente y eficaz aplicación del manual, estos lineamientos determinan el planteamiento de objetivos de la implementación así como contar con un equipo responsable de implementación, además de la identificación de las necesidades de formación y desarrollo de la propuesta de implementación para luego ser monitoreado y evaluado, cuyos insumos permitan promover la participación activa de quienes son parte tanto de la institución como de la implementación del manual de clima laboral en el GAD Municipal de El Chaco.

2 PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

El propósito organizacional de un manual de clima laboral para mejora las relaciones interpersonales va enfocado en la creación de un ambiente de trabajo productivo y saludable en el que los trabajadores de la institución puedan cumplir sus respectivas funciones y puedan hacerlo de manera efectiva en equipo y a la vez respetando las diferencias individuales y fomentando la colaboración. Este manual tiene como objetivo establecer las políticas y normas claras que promuevan la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la colaboración, el respeto y la tolerancia en el lugar de trabajo. Adicionalmente el manual pretende que los colaboradores conozcan y se logre comprender las expectativas y los valores de la organización además de su aplicación diaria y continua en su comportamiento diario, lo que permite generar e influir en una cultura organizacional sólida y coherente que apoya el logro de los objetivos de la institución pública.

3 OBJETIVOS

Mejorar las relaciones interpersonales mediante la gestión del clima laboral con la utilización de su respectivo manual.

Contar con las estrategias y su plan de acción para modificar el clima laboral que permita el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Establecer los lineamientos de implementación del manual de clima laboral.

4 VALORES

La descripción y la guía de acciones que se promueve en un manual se basan en elemento de gran importancia debido a lo trascendental que se tiene al momento de implementar en el mejoramiento de las relaciones interpersonales porque representan una guía clara para que los colaboradores de una institución pública logren comprender las normas y principios éticos que deben seguir su comportamiento en las relaciones laborales.

Figura 20

Valores para una cultura organizacional positiva



Los valores a ser descritos permiten crear un ambiente que contiene una cultura organizacional positiva además de que este ambiente laboral sea armonioso y productivo, adicionalmente los valores permiten establecer expectativas claras con respecto a la forma de comportamiento de los colaboradores, lo que facilita la toma de decisiones y en especial la resolución de conflictos en el lugar de trabajo. Entre los valores a citar para el presente manual son el respeto, comunicación efectiva, tolerancia y colaboración entre los principales.

4.1 RESPETO

El respeto representa un valor fundamental para cualquier tipo de organización, porque contribuye a la creación de un ambiente laboral positivo y armonioso, bajo el contexto del manual de clima laboral se establecen el plan de acciones para promover el mencionado valor. La primera de estas acciones se refiere a fomentar la inclusión de personas de diferentes orígenes, géneros, culturas, edades, entre los principales y con ello constituir un ambiente de tolerancia y respeto hacia las diferencias de quienes se interactúan.

El siguiente paso se refiere a establecer políticas claras en base a las que se tiene en los respectivas reglas y normas de convivencia, hay que anotar que en este tipo de documentación se encuentran las respectivas sanciones en caso de incurrir a contradecir este tipo de normativas.

Adicionalmente se hace necesario apoyarse en una herramienta clave para difundir un mensaje como es la comunicación efectiva con lo cual se tiene previsto evitar malos entendidos y por ende los conflictos entre los miembros de un grupo de colaboradores, esta comunicación debe ser abierta y honesta para difundir y dar un enfoque de respeto, consideración y empatía ante los demás.

Seguidamente el respeto se basa en promover la resolución pacífica de los conflictos, mediante el apoyo de la mediación y negociación entre los involucrados en el conflicto, los puntos de vista de los actores del conflicto y su concordancia deben ser encontrados de manera pacífica y constructiva, en un ambiente de respeto y tolerancia.

Por último, el fomentar la retroalimentación constructiva es esencial para el crecimiento y el desarrollo de los colaboradores en el sentido de estar pendiente de su desarrollo y tomar correctivos en forma conjunta, pero en el orden y marco del respeto, para establecer un proceso de mejora continua en la calidad del trabajo.

4.2 COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva representado como un valor es fundamental en cualquier ambiente laboral porque los colaboradores con esta herramienta bien aplicada se consiguen que interactúen de manera clara y precisa, lo que se obtiene un mejor entendimiento y especialmente la toma de decisiones sea mayormente informada, en este contexto la comunicación efectiva para el manual de clima laboral sigue la secuencia de acciones como establecer canales de comunicación que se debe aplicar en la institución así como las reglas de etiqueta para el correspondiente uso, con estas características el colaborador puede conocer a quien dirigirse en caso de necesitar información o para una aclaración de las respectivas dudas.

La comunicación se respalda al fomentar la empatía y la escucha activa para que la comunicación no sea solo hablar de manera clara y precisa, sino que se el saber escuchar con atención y empatía, entonces en el manual se incluye recomendaciones para fomentar la escucha activa, el saber evitar interrupciones, principalmente en prestar atención a las expresiones no verbales y demostrar el correspondiente interés por el mensaje de quien lo expresa. La utilización de un lenguaje claro y conciso permite que se base en la sencillez y que permita ser directo para evitar los tecnicismos y conseguir que el mensaje sea fácil de entender para cualquier colaborador que labora en la institución.

Al ser la comunicación efectiva representada como un valor en el presente manual es necesario que se logre capacitar a los colaboradores para que cuenten con las herramientas necesarias para desarrollar las habilidades de comunicación, estos planes de capacitación deben contener aspectos relacionados a la empatía, asertividad y resolución de conflictos. El incentivar el feedback y la retroalimentación permite el fortalecimiento de la comunicación efectiva porque implica transmitir la información, además recibir el feedback y retroalimentación de los demás mediante reuniones periódicas de evaluación, así como crear espacios para la opinión y el diálogo constructivo.

4.3 TOLERANCIA

La tolerancia es un valor que influye en el ambiente laboral, que promueve la convivencia pacífica, además de la inclusión y el respeto a la diversidad que ofrece cada uno de los colaboradores bajo este contexto el manual incluye la tolerancia como elemento clave, ante lo cual, primera instancia hay que fomentar el respeto a la diversidad en las diferentes perspectivas como son la diversidad cultural, étnica, de género, de orientación sexual, religiosa, entre otras; de esta manera se pretende que los colaboradores se sientan valorados y respetados por sus diferencias.

La tolerancia se desarrolla al promover la empatía y la comprensión, lo que significa ponerse en el lugar del otro para entender las perspectivas y principalmente las percepciones además de las necesidades de la otra persona, para ello se utilizan ejemplos y casos prácticos que permitan entender los diferentes puntos de vista.

De igual manera para conseguir el mayor alcance en la difusión y aplicación de este valor es necesario capacitar a los colaboradores, para que logren contar con herramientas necesarias para el desarrollo de sus habilidades de tolerancia, basado en el respeto a las diferencias, la resolución de conflictos y la inclusión.

Incentivar la comunicación asertiva es primordial en la aplicación de este valor de la tolerancia porque se logra expresar de forma clara y respetuosa las opiniones y necesidades de cada colaborador,

por ende, el manual se incluyen las técnicas de escucha activa y retroalimentación de tipo constructivo.

El plan de acciones se finaliza al crear un ambiente de trabajo inclusivo que se fundamente en el respeto y el sentimiento de comodidad para que se cree un ambiente inclusivo mediante la implementación de políticas de igualdad de oportunidades, la promoción de la diversidad y la eliminación de prejuicios y estereotipos.

4.4 COLABORACIÓN

La colaboración es un valor que fomenta el trabajo en equipo para la resolución de problemas en forma conjunta, la inclusión de la colaboración en el manual de clima laboral es necesario seguir el plan de acciones que arranca con promover el trabajo en equipo basado en la colaboración y en los objetivos comunes, además definir los roles, responsabilidades claras y fomentar la retroalimentación constructiva.

Posteriormente es necesario que logre incentivar la participación en proyectos y decisiones de la institución, para ello se crean espacios de discusión y debate, valorar y reconocer las ideas y aportes de los colaboradores y fomentar la retroalimentación constructiva.

Otro aspecto a considerar es fomentar el intercambio de conocimientos entre los colaboradores además de sus experiencias mediante la incorporación de espacios de formación y capacitación para implementar programas de mentoría además de crear grupos de trabajo interdisciplinarios.

La colaboración se ve reflejada en el momento de establecer una cultura de apoyo con lo cual se logre crear un espacio en el que los colaboradores se sientan apoyados y respaldados por sus compañeros mediante la aplicación de la empatía y el respeto, porque se logra contar con canales de comunicación abiertos y honestos, capaces de reconocer y valorar los esfuerzos que el equipo de trabajo ha realizado.

La colaboración hace presente en el momento de promover la resolución colaborativa ante la presencia de conflictos, ya que estos son inevitables en cualquier ambiente laboral y su resolución inteligente y colaborativa se fundamenta en el diálogo y la escucha activa para ello es importante que los procesos de resolución de conflictos sean claros y permitan la forma de actuar de acuerdo a la valoración y reconocimiento de los esfuerzos realizados por las partes involucradas en la resolución de conflictos.

5 AMBIENTE LABORAL IDEAL

El ambiente laboral ideal implica en contar con un espacio de trabajo en donde los colaboradores se sientan a gusto y motivados para realizar sus funciones y se consiga un buen desempeño de los colaboradores. En este tipo de ambientes se consigue que los trabajadores consigan fomentar su creatividad, la innovación y la colaboración además que los colaboradores consigan desarrollar su potencial de manera óptima.

Adicionalmente un ambiente laboral cuenta con una comunicación efectiva es decir que sea abierta para que los colaboradores puedan expresar sus ideas y opiniones, además deben tener la facilidad del caso para el acceso a la información relevante sobre la institución.

El liderazgo efectivo es otro elemento clave para fomentar un ambiente laboral ideal porque mediante las acciones del líder se logra inspirar la confianza y la motivación en los colaboradores y consecuentemente se tiene la posibilidad de extender este alcance hacia el trabajo en equipo.

Figura 21

Elementos de un ambiente laboral ideal



La cultura de apoyo es un aspecto a considerar en el ambiente laboral ideal para que los colaboradores se sientan respaldados y valorados por la institución, en este caso los colaboradores sienten que sus esfuerzos son reconocidos porque cuentan con el acceso y con los recursos necesarios para desempeñar funciones sus funciones de forma óptima.

Los espacios de trabajo para generar un ambiente laboral ideal se basan en contar con los recursos necesarios para desempeñar las funciones que cada colaborador debe cumplir en su puesto de trabajo, entre los recursos a citar son herramientas y tecnologías de última generación, que se complementan con espacios de trabajos cómodos y seguros.

Las relaciones interpersonales son fundamentales para el ambiente laboral ideal porque la interacción personal, profesional y social en la institución establece un mayor conocimiento en los ámbitos señalados lo que permite conocerse mejor y que este tipo de relaciones sean sólidas.

6 OBSTACULOS DE RELACIONES INTERPERSONALES

Al referirse como la expresión última de un clima laboral idóneo por medio de las relaciones interpersonales es importante irlos citando en el presente manual de tal manera que represente una guía para establecer las posibles limitaciones y que requieren ser intervenidas por medio del planteamiento de las respectivas estrategias para su posible minimización de efectos o incluso su eliminación.

Entre los obstáculos a considerar es la falta de compromiso el mismo que se hace notar cuando el colaborador no tiene el compromiso de aplicar lo expuesto en el manual de clima laboral, lo que repercute en el mejoramiento de las relaciones interpersonales las mismas que carecen de sustento de mejor nivel entre ejecutarlo por iniciativa propia a una implementación guiada.

La resistencia al cambio es otro de los obstáculos a notar en el momento de llevar a cabo las acciones que promueven un mejor clima laboral, debido a la incomodidad que pueden causar su implementación porque existe una mayor comodidad entre la situación actual y el nuevo estado de cambios propuestos.

La falta de recursos de distinta índole como recursos financieros, tiempo de personal, entre otros, determinan un obstáculo para llevar a cabo un buen desempeño, por ello es importante contar con los recursos necesarios que hayan sido previamente planificados para que establezca el correspondiente presupuesto.

La falta de comunicación dificulta la recepción del mensaje que se tiene previsto difundirlo ya sea a uno de los colaboradores o a un grupo de éstos porque en muchos de los casos no se aseguran los canales de comunicación efectivos que vayan acorde al medio en el que se pretende la difusión de la información, especialmente en el que se pretenda aplicar las directrices que se muestran en el manual de clima laboral.

Los conflictos interpersonales es otro de los obstáculos a considerar porque crean ambientes de indiferencia y distanciamiento entre los colaboradores, lo conveniente es que sean tratados hasta momentos antes de su aparición de tal manera que al presentarse se tenga el respectivo plan de tratamiento y solución de conflictos.

La falta de liderazgo efectivo puede representar una de las limitaciones para llevar a cabo el plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales mediante la atención en cada uno de los elementos que conforman un ambiente laboral ideal lo que refleja un clima laboral acorde a las exigencias y expectativas del grupo de colaboradores.

7 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Las estrategias para el mejoramiento de las relaciones interpersonales se basan en el establecimiento de un plan de acciones para cada una de las áreas que se consideraron para establecer la situación actual tanto del clima laboral como de las relaciones interpersonales ante lo cual se establece como un primer alcance formular las correspondientes estrategias en el contexto de cada una de las preguntas formuladas a los integrantes de la muestra representativa cuya valoración sean las mínimas conseguidas en el estudio de percepción utilizada para el diagnóstico situacional, bajo esta perspectiva el alcance del presente manual representa en atender y dictaminar el plan de acciones en aproximadamente la cuarta parte por cada categoría, lo que significa contar con al menos dos estrategias por cada categoría como son relación de liderazgo, comunicación en el trabajo, condiciones en el trabajo y relaciones interpersonales, posteriormente de la implementación se prosigue a establecer las siguientes estrategias con los respectivos planes, cabe anotar que es un proceso continuo que está expuesto a sufrir modificaciones con cada evaluación de implementación del manual de clima laboral.

7.1 Estrategias de relación de liderazgo

7.1.1 Estrategia de superación emocional y motivacional

La estrategia de superación emocional y motivacional se basa en el cumplimiento de acciones como fomentar la empatía lo que significa que el líder debe crear la capacidad de comprender y ponerse en el lugar del seguidor, lo que implica fortalecer la capacidad de comprensión de los problemas y necesidades emocionales, basado en el interés de brindar una ayuda genuina para poder ser superados.

Seguidamente se debe plantear metas claras y realistas lo que permite contar con un factor motivador para los seguidores porque por medio del liderazgo se plantean los correspondientes

objetivos que sean específicos y de tipo alcanzable, además que logre inspirar y motivar a los seguidores para poder alcanzarlos.

Posteriormente la creación de un ambiente de trabajo positivo que permita influir como un gran impacto en la motivación y el bienestar emocional del empleado, basados en un ambiente de seguridad, valoración y apoyo eminente los mismos que son promovidos por el líder en cuestión.

El fomentar el desarrollo personal y profesional es otra de las acciones que conforman el plan para direccionar la estrategia de superación emocional y motivacional, bajo este contexto se tiene previsto la identificación y aprovechamiento de las habilidades y fortalezas de los seguidores para fomentar el desarrollo personal y profesional, en esta perspectiva se puede incluir la provisión de las oportunidades de capacitación y aprendizaje continuo, además de la asignación de tareas y proyectos que representen un desafío hacia los seguidores y a la vez la motivación para crecer y desarrollarse.

Tabla 7

Estrategia de superación emocional y motivacional

ÁREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
Relación de liderazgo	Superación emocional y motivacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la empatía. • Establecer metas claras y realistas. • Crear un ambiente de trabajo positivo. • Fomentar el desarrollo personal y profesional • Reconocer y recompensar el éxito.

Finalmente el plan de acciones concluye con el reconocimiento y recompensa del éxito, lo que permite continuar con el nivel de motivación hacia los seguidores hacia el desarrollo de su trabajo en forma inteligente y optimizando los recursos con cuentan para la ejecución de sus actividades y conseguir resultados positivos tanto a nivel personal como organizacional, ante ello el líder debe ser capaz de identificar y reconocer el éxito de los seguidores y con ello proporcionar los incentivos y recompensas apropiadas.

7.1.2 Estrategia de liderazgo, un modelo a seguir y de inspiración

El plan de acción para conseguir que un proceso de liderazgo sea considerado como un modelo a seguir además que sea percibido como una actividad de inspiración, se basa primeramente establecer una visión clara, la misma que sea comunicada efectivamente a sus seguidores, este tipo de visión

debe contener el carácter de inspiradora y motivadora, de tal manera que el enfoque sea dirigido hacia un propósito más grande que a un grupo de objetivos específicos.

La acción a seguir es la comunicación abierta la misma que sea abierta y honesta con sus seguidores, lo que significa escuchar activamente y responder a las preocupaciones y opiniones de los demás colaboradores además de estar inmersos en un proceso de retroalimentación constructiva.

El ser un ejemplo a seguir significa que el líder debe ser capaz de demostrar comportamientos positivos y éticos, lo que debe basarse en un modelo de conducta al mantener altos estándares y actuar con integridad en cada una de sus actividades.

La siguiente acción corresponde a desarrollar las habilidades de liderazgo en función de otras habilidades como la de motivar, influir e inspirar a otros; la manera de conseguirla es mediante la capacitación, la lectura y el desarrollo de habilidades interpersonales.

Brindar oportunidades de desarrollo, se enmarcan la posibilidad que los seguidores puedan crecer y aprender, de igual manera es necesario incluir la capacitación, mentoría y coaching, además de asignar tareas desafiantes y brindar la retroalimentación constructiva para un mejoramiento continuo.

El liderazgo y su respectivo modelo debe ser compasivo y empático principalmente con las necesidades y preocupaciones, las mismas que son interpretadas mediante el saber escuchar activamente y proporcionar un apoyo emocional en cada momento oportuno y necesario.

Tabla 8

Modelo de liderazgo

ÁREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
Relación de liderazgo	El liderazgo como un modelo a seguir y de inspiración	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una visión clara. • Fomentar la comunicación abierta. • Ser un ejemplo a seguir. • Desarrollar habilidades de liderazgo. • Brindar oportunidades de desarrollo. • Ser compasivo y empático.

7.2 Estrategia de comunicación en el trabajo

7.2.1 Estrategia de información sobre cambios y decisiones institucionales

El mejoramiento de la comunicación sobre los cambios y decisiones a nivel institucional contempla el plan de acciones, que arranca con identificar a los grupos de interés especialmente aquellas

personas que son afectadas por los cambios y decisiones que toma la institución pública, estos grupos de interés generalmente son los empleados, clientes, proveedores, entre los principales al contar con la identificación del grupo de interés se puede establecer un plan de comunicación específico para cada grupo identificado.

Posteriormente, hay que establecer los canales de comunicación lo que se entiende como aquellos canales que permitan transmitir la información sobre los cambios y decisiones que se tiene previsto realizar, entre los canales a citar son los comunicados de prensa, el uso de redes sociales, utilización de una intranet que sean dirigido para los empleados, así como otro tipo de usuarios que conformen el grupo de interés.

Otro paso a considerar para la estrategia consiste en asegurar la claridad y la precisión de la comunicación, lo que significa que el mensaje deber ser interpretado y comprendido por los grupos de interés especialmente las implicaciones que trae consigo los cambios y decisiones que se están realizando, deben tener la capacidad y la virtud de ser claro y sencillo su explicación para evitar tecnicismos.

Escuchar y responder las preguntas es otra de las acciones que contempla la estrategia de comunicación especialmente de los grupos de interés identificados, para ello se puede realizar sesiones de tipo informativo además de encuentros para que los interesados logren hacer preguntas y expresar las preocupaciones que a bien tuvieren, es importante considerar que las respuestas sean precisas y oportunas ante las preguntas y preocupaciones planteadas.

El paso final de la estrategia planteada es seguir comunicando es decir que esta comunicación que se planteó como efecto de inquietudes o preocupaciones no deben terminar en el momento de dar contestación, sino que deben continuar con la respectiva información sobre los avances conseguidos y progresos que se relacionen a cualquier cambio o decisión tomada.

Tabla 9

Estrategia de información de cambios y decisiones

ÁREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
Comunicación en el trabajo	Información sobre cambios y decisiones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar grupos de interés • Establecer canales de comunicación efectiva • Asegurar la claridad y precisión en la comunicación • Escuchar y responder las preguntas y preocupaciones • Seguir comunicando

7.2.2 Estrategia para aplicar el código de ética o reglamento de trabajo para una comunicación efectiva.

El código de ética y reglamento de trabajo es un complemento ideal para conseguir una comunicación efectiva en todos los niveles que conforman una institución para ello se sigue el siguiente plan de actividades como comunicar en forma clara el código de ética lo que se entiende que los colaboradores deben conocer el contenido de dicho código o reglamento para que mediante su comprensión se pueda garantizar que todos los empleados estén en la misma página y se logre cumplir los estándares de comunicación enmarcados en dicho código.

Posteriormente, capacitar al personal en habilidad de comunicación es una de las actividades que está dirigida hacia la comprensión de la comunicación efectiva en el lugar de trabajo para mejorar su capacidad de comunicación especialmente en lo concerniente a claridad y consistencia, como se había mencionado, el escuchar activamente, la retroalimentación constructiva y la comunicación no verbal, representan los elementos necesarios como parte de la capacitación.

Establecer pautas claras en la comunicación permite que todos los empleados se encuentren en el mismo lugar tanto en espacio y tiempo para cubrir las expectativas de la comunicación, lo que significa contar con horarios regulares para las reuniones de equipo, además de definir el propósito y la agenda de las reuniones para establecer reglas básicas de la comunicación en especial bajo un contexto de cortesía y respeto.

Lo mencionado se ve mayormente fuerte, en el momento que se consigue reforzar el código de ética y el reglamento de trabajo lo que significa que se incluya una revisión regular del código de ética, además de la inclusión de la ética y los estándares de comunicación en las evaluaciones de desempeño y retroalimentación constructiva.

Aplicar las consecuencias del incumplimiento a lo establecido en el código de ética y reglamento de trabajo para garantizar que se tome con la atención del caso las normas de comunicación y a la vez se consiga fomentar la cultura de comunicación efectiva en el lugar de trabajo.

Tabla 10

Estrategia de comunicación efectiva con el código de ética y reglamento de trabajo

ÁREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
Comunicación en el trabajo	Comunicación efectiva con el código de ética y	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación clara del código de ética.• Capacitación en habilidades de comunicación.• Establecer pautas claras para la comunicación.• Reforzar el código de ética• Aplicar las consecuencias del incumplimiento.

7.3 Estrategia de condiciones en el trabajo

7.3.1 Estrategia de planes de crecimiento académico para la obtención de títulos profesionales o diplomados

La estrategia de planes de crecimiento de tipo académico se fundamenta, primeramente, en identificar las necesidades de formación de los colaboradores, las mismas que estén dirigidas para contribuir a los objetivos de la institución, el mecanismo a utilizar son las entrevistas de tipo individual, además de encuestas o análisis de los requisitos de los puestos de trabajo.

La siguiente acción corresponde establecerlos objetivos y metas claras que estén en relación a la obtención de títulos profesionales o diplomados; estos objetivos deben ser de tipo específicos, medibles y relevantes para el puesto de trabajo.

A continuación, se tiene previsto identificar los programas de formación, los mismos que estén alineados con los objetivos y metas ya establecidos, para ello es importante definir el costo, la calidad de la formación y la disponibilidad de los programas.

Posteriormente se continua al establecer el plan de estudios para cada colaborador que tenga previsto la obtención del título profesional o diplomado, en este programa se debe detallar los requisitos del programa de formación y la disponibilidad del tiempo del colaborador.

Una acción de gran relevancia es ofrecer apoyo y recursos destinado a los colaboradores que tengan previsto participar en los programas de formación, lo que significa contar con el apoyo financiero, tiempo libre para estudiar, accesos a recursos educativos y mentores que pueden ser guías representativos para llevar a cabo el proceso de aprendizaje.

Finalmente es conveniente y necesario realizar el seguimiento y evaluación de los resultados del programa de formación para determinar su impacto en la institución, lo que significa determinar la medición de la eficacia de la formación conseguida en relación a los objetivos establecidos y a la retroalimentación de los colaboradores que participan en la formación.

Tabla 11

Estrategia de crecimiento académico

ÁREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
-------------	-------------------	-----------------------

Condiciones en el trabajo	Crecimiento académico para la obtención de títulos académicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de formación. • Establecer objetivos y metas claras. • Identificar programas de formación. • Establecer un plan de estudios. • Ofrecer apoyo y recursos. • Realizar seguimiento y evaluación.
---------------------------	---	--

7.3.2 Estrategia para el manejo de sobrecarga de actividades en el puesto de trabajo para dejar a un lado el estrés laboral

La minimización del estrés laboral y afectación en el clima laboral requiere del respectivo tratamiento mediante el correspondiente plan de acción ante lo cual se inicia al identificar las tareas prioritarios que se tiene previsto cumplir, lo que requiere que intervengan tanto el colaborador como el jefe inmediato para establecer la prioridad de las actividades y sus correspondientes tareas lo que permite establecer la delegación de las mismas a los colaboradores que estén en condiciones de poder llevarlas a cabo.

Seguidamente el delegar las tareas, debe ser previamente evaluadas para la respectiva asignación a uno de los colaboradores que pertenecen y son partes del equipo, de esta manera se consigue la distribución de la carga de trabajo con la finalidad de evitar en su mayoría la sobrecarga de tareas.

Adicionalmente es conveniente establecer los plazos realistas que se ajusten a las capacidades y disponibilidad de tiempo identificadas por cada trabajador, para que vayan acorde a su puesto de trabajo para garantizar que en primera instancia cubra sus obligaciones establecidas con los recursos asignados y consiga una productividad que no represente una recarga de actividades a cumplir en tiempos subestimados.

Organizar el tiempo es conveniente para conseguir la efectividad del cumplimiento de las tareas de acuerdo a la asignación del tiempo en cada una de las actividades a desarrollar mediante la respectiva planificación de la agenda del colaborador en el que muestra tiempo y recursos disponibles para la ejecución de tareas.

Manejar el estrés es uno de los requisito a cumplir basado en el respectivo aprendizaje para que sea aplicado en el momento oportuno que cada colaborador lo requiera, ante lo cual es conveniente y necesario promover prácticas de relajación y técnicas para el manejo de estrés como la meditación, el yoga, la respiración consciente, entre otras.

Fomentar el trabajo en equipo es una de las acciones que permiten facilitar la realización de las tareas y conseguir la reducción de la carga del trabajo individual es importante que con esta acción se consiga establecer condiciones de sinergia entre todos los colaboradores en el momento de ejecutar sus actividades.

Identificar las oportunidades de mejora es de vital importancia porque permite la valoración continua sobre la posibilidad de aplicar métodos que permitan una mejora forma de hacer las actividades que determinen una mayor productividad sin que se ponga en riesgo la condición actual de ejecución de actividades.

Tabla 12

Estrategia de crecimiento académico

ÁREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
Condiciones en el trabajo	Manejo óptimo de sobrecarga laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las tareas prioritarias • Delegación de tareas • Establecimiento de plazos realistas • Organización del tiempo • Manejo del estrés • Fomento del trabajo • Identificación de oportunidades de mejora.

7.4 Estrategia de relaciones interpersonales

7.4.1 Estrategia de acercamiento entre el personal entre departamentos y de otros municipios

La estrategia de acercamiento se interdepartamental e interinstitucional se basa en el plan de acciones que inicia al organizar eventos de networking que se comprende incluir actividades como almuerzos o cena, que establezcan un ambiente de conversación de manera informal y relajada, adicionalmente se consideran las actividades deportivas o recreativas para crear situaciones que permitan la interacción entre los colaboradores.

La siguiente acción es realizar programas de intercambio entre los colaboradores de diferentes departamentos o municipios, como visitas de trabajo para contar con la oportunidad de compartir conocimientos y experiencias.

Adicionalmente es conveniente fomentar la comunicación entre departamentos mediante la organización de reuniones periódicas y/o la creación de grupos de trabajo para que se logre compartir ideas y experiencias.

Establecer metas conjuntas, es otra de las acciones que permiten fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos, así como municipios, las metas a plantearse van desde el planteamiento de objetivos de tipo específico hasta los de un contexto más amplio como son los objetivos generales que vayan acorde al desarrollo de la organización.

El implementar los programas de mentoría, permite identificar los programas de mentoría en los que se emparejan a colaboradores de diferentes departamentos o municipios, los mismos que permiten fomentar la interacción entre los colaboradores y el intercambio de conocimientos.

Tabla 13

Estrategia de acercamiento de personal

ÁREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
Relaciones interpersonales	Acercamiento de personal a nivel departamental e interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar eventos de networking. • Realizar programas de intercambios. • Fomentar la comunicación entre departamentos. • Establecer metas conjuntas. • Implementar programas de mentoría.

7.4.2 Estrategia de manejo efectivo de conflictos

El manejo efectivo de los conflictos y problemas afines presentados por desacuerdos entre al menos dos miembros de un grupo de trabajadores es esencial para mejorar las condiciones del clima laboral y por ende mejorar las relaciones interpersonales, el plan de acción al respecto se inicia al identificar el conflicto entre los colaboradores de la institución especialmente en el alcance de cada uno de estos desacuerdos identificados.

Posteriormente se requiere analizar el conflicto para definir las causas y las consecuencias que trae consigo la presencia de un conflicto, hay que anotar que este tipo de análisis debe ser realizada en forma objetiva y sin prejuicios.

Un conflicto y su tratamiento requiere una acción de comunicación abierta, especialmente en el contexto y marco del respeto para sentir la confianza suficiente de expresar sus puntos de vista y contar con la capacidad suficiente de saber escuchar los demás puntos de vista.

Identificar las soluciones permite abordar el conflicto y resolver los problemas entre los colaboradores, esta práctica puede traer consigo la implementación de nuevas políticas o procedimientos, así como el establecimiento de un plan de acción además de la búsqueda de un asesoramiento externo.

Seguidamente se tiene que identificar las soluciones que vayan acorde a cumplir en su mayor parte las expectativas de los involucrados caben destacar que este tipo de soluciones deben estar enmarcadas bajo un proceso de mediación el mismo que es llevado a cabo de preferencia por un especialista hasta que se logre contar con una cultura hábil en el manejo y solución de conflictos.

La implementación de soluciones se basa principalmente en seguir el plan de acción propuesta como un acuerdo entre los involucrados en el conflicto cabe anotar que en algunas ocasiones se puede ir modificando tal plan con la finalidad de conseguir un avance progresivo de los acuerdos logrados.

El monitoreo y la evaluación con respecto a la efectividad de la gestión y manejo de los conflictos se hace necesario para establecer las variaciones entre lo planteado y los resultados obtenidos post aplicación de las diferentes alternativas de solución ante lo cual se realizan los ajustes necesarios que permitan el mejoramiento de la efectividad de solución de conflictos.

Fomentar la colaboración además del trabajo en equipo permite contar con un ambiente presto para anticipar la presencia de conflictos porque los mismos colaboradores toman iniciativas de verdaderas soluciones que en muchos de los casos serán llevados a cabo por los interesados sin la necesidad de algún agente externo.

Tabla 14

Estrategia de manejo efectivo de conflictos

ÁREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
Relaciones interpersonales	Manejo efectivo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del conflicto • Análisis del conflicto • Comunicación abierta para el tratamiento del conflicto • Identificación de soluciones • Implementación de soluciones • Monitoreo y evaluación • Fomento de colaboración

8 LINEAMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE CLIMA LABORAL

8.1 Directrices de implementación

La implementación de un manual requiere que se considere algunos aspectos a seguir denominado como directrices que permiten ser las guías para que se logre implementar lo expuesto en el manual, para ello primeramente se tiene previsto identificar los objetivos y metas que se desean conseguir con

la implementación del manual de clima laboral; estos objetivos deben estar alineados con la estrategia general de la institución además se ser claros, medibles y alcanzables.

La creación de un equipo de trabajo de implementación permite dar la responsabilidad y el liderazgo sobre la implementación, este equipo se compone de los líderes y colaboradores de diferentes departamentos y niveles jerárquicos para asegurar que las perspectivas de los niveles de la institución sean consideradas.

Comunicar los objetivos y el plan de implementación es importante porque se alinea el mensaje bajo una perspectiva que es el mejoramiento de las relaciones interpersonales mediante la utilización del manual de clima laboral, esta comunicación se tiene previsto realizar por medio de reuniones, correos electrónicos, intranet, entre otros medios de comunicación efectivos.

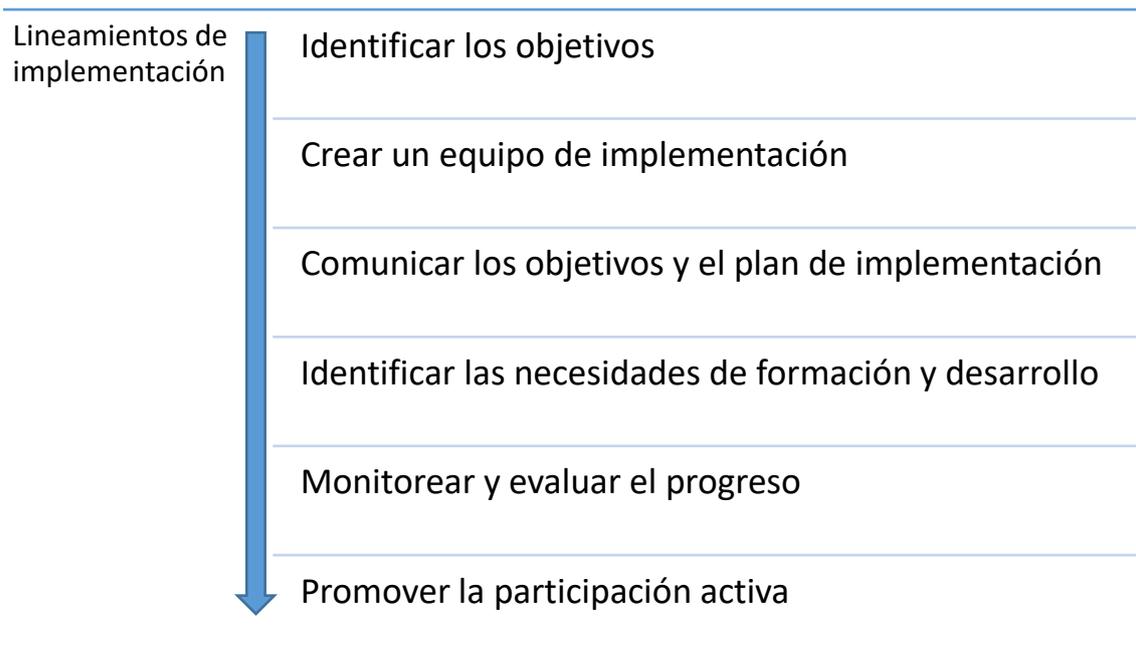
Identificar las necesidades de formación y desarrollo es otra de las acciones a realizar que va dirigido tanto para los líderes como los colaboradores de la institución para la implementación del manual, esta actividad se puede llevar a cabo mediante sesiones de formación y talleres para desarrollar las habilidades interpersonales y de liderazgo.

Una de las acciones claves es monitorear y evaluar el progreso lo que significa medir el estado del clima laboral como efecto de la implementación del manual, esta evaluación utiliza técnicas como las encuestas, reuniones y otras formas de retroalimentación para garantizar el cumplimiento de los objetivos además de realizar los respectivos ajustes según sea necesario en el plan de implementación.

Promover la participación activa es vital para que las acciones y resultados sean a nivel integral y participativo, esta actividad puede hacerse por medio de incentivos y reconocimientos, que incluyan todas las perspectivas y opiniones en el proceso de implementación.

Figura 22

Lineamientos de implementación de manual de clima laboral



8.2 Simulación de resultados ante el proceso implementación

La simulación de resultados se basa en asumir supuestos que hacen referencia a posibles impactos y por ende resultados de la ejecución del plan de acciones en su totalidad ante lo cual se espera que haya el traspaso en la percepción de las diferentes escalas de medición para el contenido de cada pregunta y en cada categoría que contiene la serie de preguntas planteadas en el momento de levantar la información, es decir que en el caso de las personas que han contestado siempre.

Luego de implementar el manual y como efecto de su nueva evaluación se mantengan y más bien se traspasen del grupo del casi siempre en el 25% hacia la siguiente escala inmediata de mayor calificación lo que significa a la medición de siempre, este efecto es simultáneo para las siguientes escalas, es decir que el grupo de los que contestaron con la opción casi siempre se queda con el 75% que aún no ha traspasado pero que se incorpora por el grupo que traspasa de la escala adjunta de menor valoración como es el grupo de con frecuencia del cual se traspasa el 25%.

Con esta dinámica se continua con las demás escalas de medición haciendo notar que la escala de nunca cada vez va reduciendo su participación, que ese es el objetivo para cada una de las categorías de tal manera que el grupo y su percepción escoja las escalas de mayor valoración.

Con la forma expuesta se realiza la valoración promedio de la suma producto, ante lo cual se hace los posibles traspasos en primera instancia con el 25%, para luego determinar los valores de este promedio en el caso de un traspaso del 50% y posteriormente realizarlo con un traspaso del 75% para

observar el comportamiento de las variaciones expresados en el puntaje y que permiten establecer las expectativas del caso y que permiten contar con un sistema de valoraciones para considerarlo como una referencia en el momento de implementar el manual de clima laboral propuesto.

Cabe anotar que las diferencias y tendencias de comportamiento en esta simulación de resultados mantienen la jerarquía de las condiciones iniciales es decir que la menor puntuación se asienta en las condiciones de trabajo, condición que mantiene en cada uno de los porcentajes de traspaso de escalas de medición, el mismo comportamiento se observa en las demás categorías en donde se observa la mejor puntuación corresponde la categoría de relaciones de liderazgo, como se menciona en su momento estas puntuaciones están sujetas a la forma y alcance de la implementación de la propuesta del manual de clima laboral pero que permite observar una visualización optimista con el ejecución de las estrategias y sus respectivos planes de acción.

Tabla 15

Categorías de análisis para el clima laboral según porcentaje de traspaso

CATEGORÍAS	PROMEDIO DE SUMA TOTAL ACTUAL	PROMEDIO DE SUMA TOTAL 25%	PROMEDIO DE SUMA TOTAL 50%	PROMEDIO DE SUMA TOTAL 75%
RELACIONES DE LIDERAZGO	315	327	339	350
COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO	301	314	328	342
CONDICIONES EN EL TRABAJO	258	275	291	307
RELACIONES INTERPERSONALES	293	308	322	337

Cabe anotar que las diferencias y tendencias de comportamiento en esta simulación de resultados mantienen la jerarquía de las condiciones iniciales es decir que la menor puntuación se asienta en las condiciones de trabajo, condición que mantiene en cada uno de los porcentajes de traspaso de escalas de medición, el mismo comportamiento se observa en las demás categorías en donde se observa la mejor puntuación corresponde la categoría de relaciones de liderazgo, como se menciona en su momento estas puntuaciones están sujetas a la forma y alcance de la implementación de la propuesta del manual de clima laboral pero que permite observar una visualización optimista con la ejecución

de las estrategias y sus respectivos planes de acción; el comportamiento señalado se observa en los respectivos diagrama caja bigote para cada una de las opciones de traspaso señalados anteriormente.

Figura 23

Diagrama de caja bigote de la situación actual

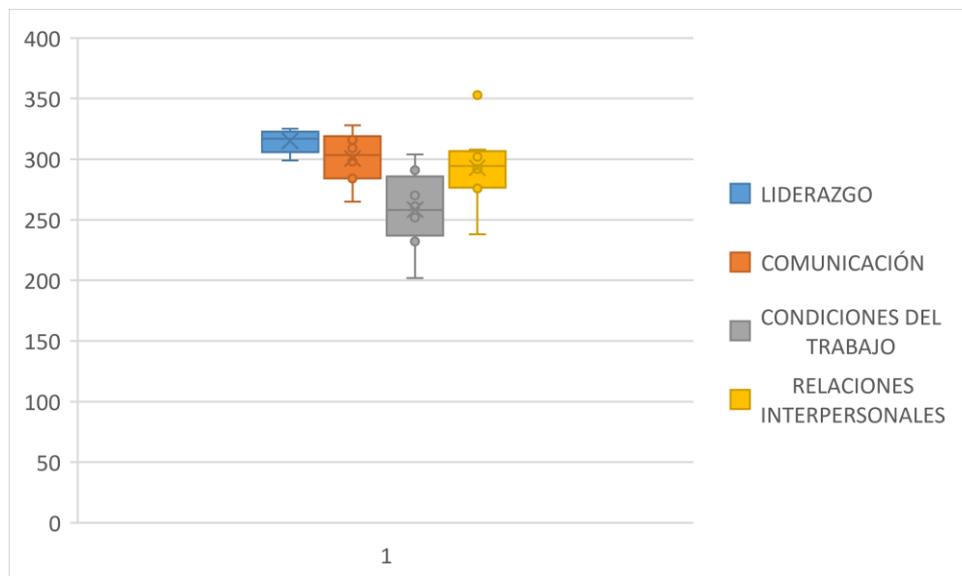


Figura 24

Diagrama de caja bigote al 25% de traspaso

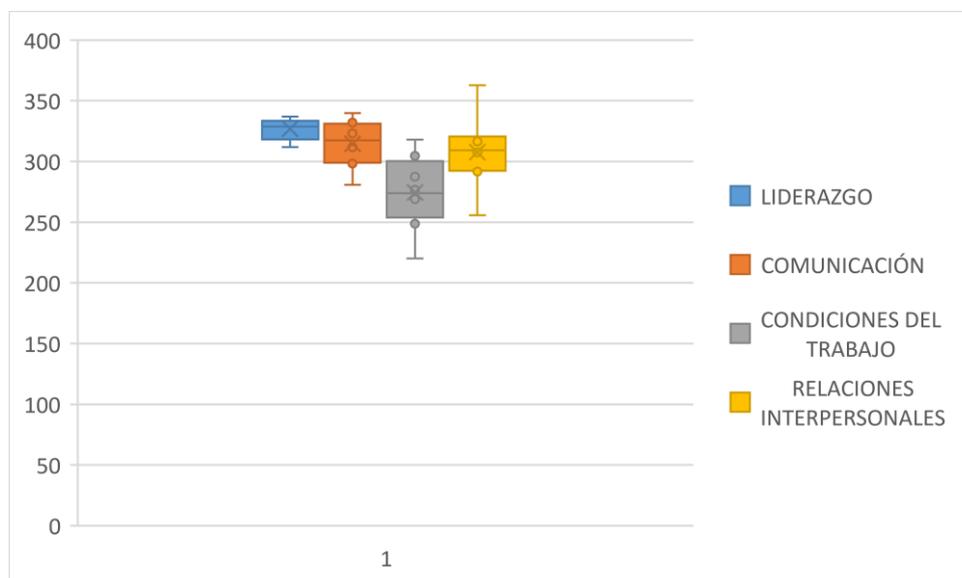


Figura 25

Diagrama de caja bigote al 50% de traspaso

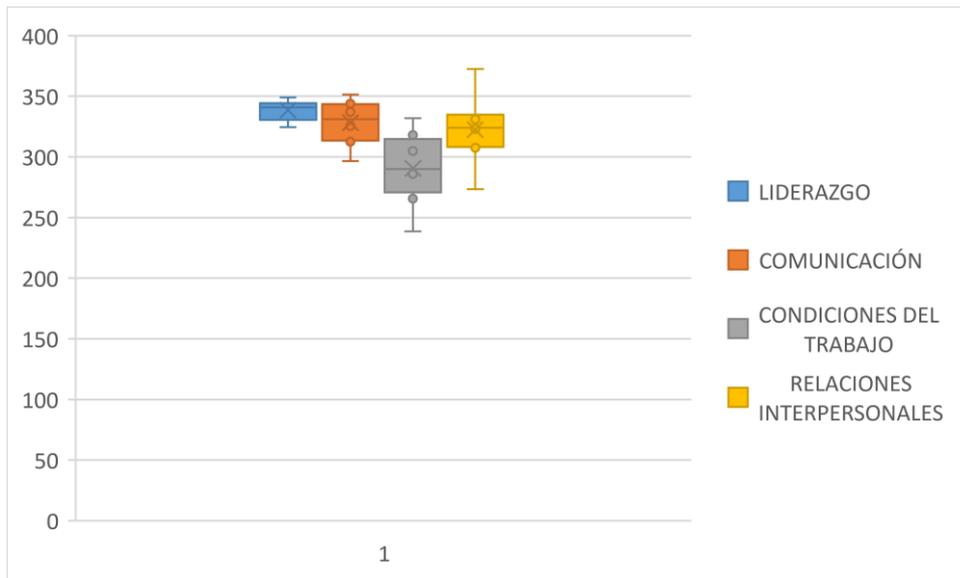
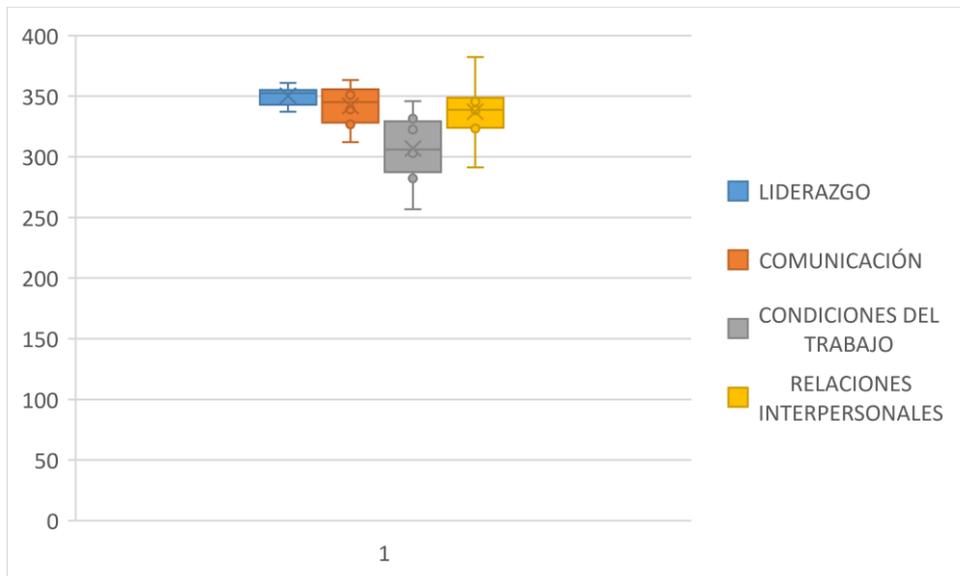


Figura 26

Diagrama de caja bigote al 75% de traspaso



ANEXO 5

Propuesta de Validación

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **El Desarrollo de un manual de Clima Laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Dayana Naranjo Acosta

Título obtenido: Ingeniera Comercial

C.I.: 171499728-3

E-mail: dayapaola@hotmail.com

Institución de Trabajo: Newfield Consulting

Cargo: Coach Ontológico - Consultor

Años de experiencia en el área: 5 años

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: “El Desarrollo de un manual de Clima Laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco”.

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia	5				
Aplicabilidad	5				
Factibilidad	5				
Novedad	5				
Modelo de importación (caracterización, flujograma y procedimiento)	5				
TOTAL	5				

Observaciones: El Manual de Clima Labora en mención me parece muy bien pensado y con un enfoque total en mejorar y mantener unas relaciones interpersonales que agregue valor a la organización que o utilice como parte de su cultura organizacional. Desde mi mirada es una herramienta muy adecuada y perfectamente aplicable con un alto valor para cualquier cultura y tipo de empresa.

Recomendaciones:.....

Lugar, fecha de validación: Quito, 15 de marzo del 2023



**Firma del especialista
Dayana Naranjo Acosta**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **El Desarrollo de un manual de Clima Laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por:

Título obtenido: TECNOLOGO EN LOGISTICA Y TRANSPORTE- ESPECIALISTA EN TALENTO HUMANO

C.I.: 0401462262

E-mail: esga.xavier@hotmail.com

Institución de Trabajo: FUERZA AEREA ECUATORIANA

Cargo: AYUDANTE DE TALENTO HUMANO

Años de experiencia en el área: 12 AÑOS

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: “El Desarrollo de un manual de Clima Laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco”.

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia	X				
Aplicabilidad	X				
Factibilidad	X				
Novedad		X			
Modelo de importación (caracterización, flujograma y procedimiento)	X				
TOTAL	20	4			

Observaciones:.....
.....
.....

Recomendaciones:.....
.....
.....

Lugar, fecha de validación: _____.



Firma del especialista
Estuardo Xavier Guerra Ayala
CABO PRIMERO. TEC. AVC.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **El Desarrollo de un manual de Clima Laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Echeverría León John Andres

Título obtenido: Ingeniero en Administración de Empresas

C.I.:172352840-0

E-mail: jael15-02@hotmail.com

Institución de Trabajo:

Cargo: Senior Talento Humano

Años de experiencia en el área: 8

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: “El Desarrollo de un manual de Clima Laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco”.

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia	5				
Aplicabilidad	5				
Factibilidad	5				
Novedad	5				
Modelo de importación (caracterización, flujograma y procedimiento)	5				
TOTAL	25				

Observaciones:.....
.....
.....

Recomendaciones:.....
.....
.....

Lugar, fecha de validación: _____.



**Firma del especialista
John Andres Echeverria León**

Propuesta de validación
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS

Estudiante(s):	Evelyn Patricia Bustos Cando
Programa de maestría:	Administración de empresas
Proyecto desarrollado:	El Desarrollo de un manual de Clima Laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco.
Fecha de entrega final del TT:	
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:	Gestión de Talento Humano
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:	
El beneficiario directo es el GAD Municipal del Cantón El Chaco ya que el manual contribuirá al mejoramiento de las relaciones interpersonales de los colaboradores lo que conlleva a un clima laboral saludable y construir una cultura organizacional sostenible.	
Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento	
<p>Hablar de clima laboral sin duda alguna, hoy en día es fundamental considerando que existen muchos factores siendo el más fuerte la época de pandemia (COVID), el mismo que tuvo un empuje para que las empresas cuiden de la salud física y mental de todos sus colaboradores. El Desarrollo de un manual de clima laboral es de gran ayuda para mejorar y obtener relaciones interpersonales saludables y construir una cultura organizacional que sea sostenible y tenga una mejora continua lo cual permitirá que día a día las organizaciones estén a la vanguardia de los cambios y avances tecnológicos, sociales, etc.</p>	
Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades	

El Desarrollo de un manual de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales, sin duda alguna es de gran ayuda y vital importancia para todo tipo de organizaciones y comunidades ya que en la actualidad cuidar del bienestar de sus colaboradores genera compromiso y sentido de pertenencia en sus integrantes. El aporte que brinda crear una cultura organizacional para con la comunidad que la integra hace posible que las empresas sean bien vistas en el mercado, sean rentables y sobre todo tengan buena reputación lo cual hace posible que sean atractivas en el mundo empresarial.

Nota: se adjunta al proyecto

Firmas de responsabilidad:

Estudiante	Profesor-tutor del proyecto	Coordinador del programa de maestría
Evelyn Patricia Bustos Cando	PhD Miguel Aizaga	Mg. Sebastián Pérez

Revisado por:

Coordinación de Vinculación con la Sociedad	Coordinación de Investigación
Mg. Carolina Jaramillo	Mg. Yolvi Quintero