

FORTALECIMIENTO DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN GAD'S MUNICIPALES UTILIZANDO EL MODELO "EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR"

***Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco**

✉ jvasco@epoch.edu.ec

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería en Marketing

****Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete**

ferveloz@yahoo.es

✉ Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería en Empresas

RESUMEN

El propósito de la investigación es contribuir a mejorar el ambiente organizacional en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, para que los clientes internos perciban un ambiente de armonía. La investigación se desarrolló en el Gad Pastaza bajo una metodología acorde a las necesidades del colaborador, basado en la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, justicia, el orgullo y la camaradería; se tomó conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales en el ámbito laboral de los clientes internos de la empresa pública, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo. La metodología fue de tipo cualitativa y cuantitativa, donde se estableció un cuestionario que fue utilizado para determinar estrategias que conlleven al progreso del plan contribuyendo al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, donde se acompaña los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento del colaborador. La investigación concluyó en que los colaboradores necesitan ser motivados, fortaleciendo la confianza con los directivos, permitiendo el desarrollo de un buen ambiente organizacional, para alcanzar las metas y objetivos propuestos logrando la calidad institucional.

PALABRAS CLAVES: Plan de Mejora, Ambiente Organizacional, credibilidad, respeto, camaradería.

ABSTRACT

The purpose of the research is to contribute to improving the organizational environment in the Decentralized Autonomous Governments, so that internal clients perceive an atmosphere of harmony. The research was developed in Gad Pastaza under a methodology according to the needs of the collaborator, based on credibility, respect, impartiality, justice, pride and camaraderie; Aware of the psychological, physical and emotional needs in the work environment of the internal clients of the public company, which is where they finally spend most of their time. The methodology is qualitative and quantitative, since a questionnaire was established that was analyzed to determine strategies for the development of the plan to contribute to the development of its performance and the transcendence of its participation, accompanying both individual and group efforts towards growth and developer. The research concludes that employees need to be motivated, strengthening trust with managers, allowing the development of a good organizational environment, to achieve the goals and objectives proposed for achieving institutional quality.

KEYWORDS: Improvement Plan, Organizational Environment, Credibility, Respect, Camaraderie.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el Ambiente Organizacional ha tomado fuerza para el desarrollo y crecimiento de las instituciones públicas y privadas, dando lugar a las competencias, donde los que permanecen y sobresalen son los que practican y dominan los métodos y estrategias de una buena atención al cliente tanto interno como externo.

Toda organización debe mejorar sus estándares de calidad, buscar la mejor alternativa para corregir los problemas existentes y mejorar continuamente la calidad organizacional, el estudio realizado se enfocó en desarrollar actividades de mejora bajo el modelo "El mejor lugar para trabajar" y fortalecer el Ambiente Organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Las instituciones públicas no cuentan con una herramienta que permita mejorar el ambiente organizacional de manera integral; por lo cual la investigación logró diseñar estrategias para fortalecer la organización institucional e impulsar un trabajo estructurado, organizado y con altos niveles de confianza.

La comunicación interna no es la mejor para brindar servicios de calidad y calidez, tanto para los usuarios internos como externos, provocando retardo en el cumplimiento de metas y objetivos;

cuando no existe armonía en el contexto, seguirá evidenciándose: desorganización, información distorsionada por la poca confianza existente entre el colaborador y los directivos.

Para el mejoramiento del ambiente organizacional se implementó un modelo que genere la sinergia necesaria y se obtenga resultados enlazados a la capacidad óptima de cada uno de los colaboradores, mejorando así la calidad del servicio y las relaciones humanas de todos los miembros de la organización.

La organización como un sistema

Se conoce como sistema organizacional al conjunto de procesos y herramientas delineadas para transferir los mensajes de lo más alto hasta el último nivel de quienes conforman una empresa, ya sea pública o privada, para de esta manera mejorar la praxis administrativa.

"Las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común; así mismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de 2 o más personas". (Chiavenato, 2011, p. 6).

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional; la estructura de una organización es eficaz si le permite al colaborador contribuir a los objetivos de la empresa y a la vez

una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias.

Por lo tanto, una organización sin propósitos claramente definidos no agrada a personas con metas y objetivos; ya que solo se enfocará en desarrollar sus actividades de manera efectiva, donde los empleados serán únicamente ejecutores de varias actividades y no se fomenta su desarrollo personal y profesional.

Una organización con propósitos no pone solo énfasis en la tarea, es consciente de que las personas son un recurso importante de la empresa, que trabajan con un propósito, buscan marcar la diferencia, como individuos y como miembros de la institución. Una organización sin propósito gestiona recursos humanos, mientras que una organización con propósito moviliza personas. (Eichholz, J, 2015, p. 12)

Características del sistema organizacional

Comunicación

Requeijo & De Haro (2011), afirman que "La comunicación es un aspecto esencial en la vida de las diferentes organizaciones tanto de las que pertenecen al sistema productivo, como aquellas que están enmarcadas dentro del tercer sector". (p. 71)

La comunicación como valor social, es la base de la autoafirmación personal y grupal, ya que a través de ella intercambiamos opiniones y sentimientos con otras personas.

En el caso de las organizaciones, el cumplimiento de metas, objetivos o planes, el lucro o el beneficio no pueden ser los únicos y más importantes planteamientos; ya que se requiere de una finalidad integradora donde los miembros de la organización ganen en lo personal y corporativo, y consecuente se visualice el crecimiento de los miembros en lo personal y la organización crezca en lo corporativo. (Ocampo, 2016, p. 3)

Motivación

En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Esta aspiración origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, ésta reaccionará de una manera u otra, dependiendo de su patrón de comportamiento. (Porret, 2014, p. 86)

La motivación es la expresión de los motivos que inducen a un individuo a una determinada acción, relacionada con la obtención de un premio, estatus o buscar castigos; asimismo, puede relacionarse con lograr la propia gratificación sobre las actividades realizadas. (Napolitano, 2017)
Cuando una persona no logra un objetivo

que anhela, el resultado es un estado de frustración, produciéndole una ansiedad y tensión. Es así que si no encuentra la solución para alcanzar el referido objetivo, la frustración permanece o se agudiza. Pero puede ser que se inhiba si encuentra otra alternativa.

El uso del factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, es estar motivado, ya que significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional, aunque para unos el trabajo puede representar una carga, para otros es una liberación.

Gestión de RRHH

Dessler y Varel (2011) afirman que la Gestión de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para mejorar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función general; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 2)

La definición de la Gestión de Recursos Humanos ratifica el trabajo que se debe realizar desde la parte administrativa del talento humano, ya que es de suma importancia establecer políticas claras donde el personal se sienta apoyado, direccionado y fortalecido para de una manera organizada, eficiente y planificada puedan desempeñar las funciones de cada

uno de los miembros de la institución.

Clima laboral

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. (Bordas, 2016, p. 24).

Dimensiones del Clima Laboral

(Bordas, 2016, p. 26) manifiesta que: El clima laboral tiene dimensiones relevantes dentro de una organización siempre y cuando estén acordes a sus estrategias y campo de acción, determinando:

- Autonomía: El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- Cooperación y apoyo: Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.
- Reconocimiento: El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su

trabajo y su contribución a la organización.

- Organización y estructura: Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

- Innovación: Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

- Transparencia y equidad: Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

- Motivación: Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.

- Liderazgo: Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

Importancia del Clima Laboral

El clima laboral se relaciona con aquellas

emociones y sentimientos favorables o desfavorables con la cual los empleados valoran o no su trabajo. Por lo tanto, si dentro de una organización hay clima favorable, repercutirá directamente en la calidad de vida de todos los trabajadores, al contrario si no existe un adecuado clima incide en su trabajo, creando dificultades y carente coordinación en el equipo de trabajo.

El estado de ánimo de los empleados afecta las relaciones en la organización, siendo un aspecto que no debe ser pasado por alto, siendo un aspecto complicado, donde las distintas partes logren unirse en un todo, que lleve a la empresa por el camino del éxito.

El éxito empresarial exige el empleo de personas con objetivos propios que se dirijan hacia los objetivos institucionales, De esta forma se genera un dinamismo y sentido de reciprocidad, se mantienen las expectativas comunes de las personas y el compromiso compartido de los integrantes dentro de la organización.

Metodología el mejor lugar para trabajar.

Sierra y Bestratén (2014) establecen que la metodología Great Place to Work® se inicia con dos periodistas. Robert Levering y Milton Moskowitz, quienes se dedicaban a publicar artículos relacionados con el mundo laboral. Durante sus años de investigación periodística en esta área, fueron testigos de una gran cantidad de abusos e inconsistencias entre jefes y

empleados. Estos hechos hacían reflexionar a Robert y Milton sobre la existencia real de un buen lugar para trabajar y estaban casi convencidos que en el mundo de las relaciones laborales la ausencia de buen clima organizativo, era predominante.

Fue a finales de la década de los 80 cuando un astuto editor se acercó a Robert Levering y Milton Moskowitz con todo un desafío, les propuso escribir un libro sobre las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos; un libro que se llamaría The 100 Best Companies to Work for in America. Robert y Milton tenían información suficiente sobre empresas que eran todo lo contrario. El desafío estaba en que eran escépticos en encontrar un número tan elevado de empresas, que pudieran definirse como "las mejores".

Para su sorpresa, Robert y Milton no solo localizaron las empresas y escribieron el libro, sino que además, a través de su investigación, que duró más de 2 años entrevistando a cientos de empleados, encontraron que la confianza era un elemento que compartían todas ellas. Analizando este hallazgo y muchos otros, lograron desarrollar el Modelo Great Place to Work®, que es actualmente la metodología desde la cual se desarrollan todos los proyectos de Great Place to Work® a nivel mundial.

Después de la publicación del libro en 1984, Robert se propuso explorar este fenómeno en mayor detalle. Revisó los excelentes

lugares de trabajo, para entender qué los hacía buenos y escribió el libro: A Great Place to Work® What makes some employers so good – and most so bad - (Un excelente lugar de trabajo.) ¿Qué hace que algunos empleadores sean tan buenos, y hace que tantos sean tan malos? Dos años más tarde, el experto en recursos humanos, Michael Kelly, se acercó a Robert, para ver si estaba interesado en desarrollar una encuesta de clima laboral, basada en sus investigaciones. Junto con Amy Lyman, profesora de la Universidad de California, crearon el Instituto Great Place to Work® y el modelo Trust Index®. En 1992 encuestaron por primera vez a Golden Grain, una empresa manufacturera de pasta.

Soto y Del Valle (2012) definen desde el punto de vista de los empleados, un Best Workplace es un lugar donde "Confías en las personas para las que trabajas, te sientes orgulloso de lo que haces, y disfrutas con la gente con la que trabajas". Simultáneamente, desde el punto de vista del management, un Best Workplace es un lugar donde se "alcanzan los objetivos de la empresa, con personas que entregan lo mejor de sí mismas, trabajando unidos como equipo/familia en un ambiente de confianza".

Este alto nivel de confianza y motivación produce un equilibrio y armonía en las percepciones del colaborador.

Jiménez (2011) Dice que la percepción del empleado para generar ambiente

DIMENSIONES Dimensiones en el entorno de trabajo	
CREDIBILIDAD	La comunicación es abierta y accesible Hay competencia en la coordinación de recursos humanos y materiales Existe integridad y consistencia en el cumplimiento de la visión
RESPECTO	Apoyo al desarrollo profesional y reconocimiento al esfuerzo realizado Colaboración de los colaboradores cuando los asuntos son relevantes para ellos. Atención individualizada con los colaboradores respecto con sus vidas personales Lo relacionado con la vida personal de los colaboradores: tiempo libre, equilibrio entre trabajo y vida personal, interés compartido entre las personas de la organización
TRATO JUSTO	Igualdad, imparcialidad y justicia
ORGULLO	En el trabajo personal y esfuerzo individual En el trabajo realizado por el equipo de trabajo En los productos de las organización y en la contribución a la sociedad
COMPAÑERISMO	Posibilidad de ser tu mismo
CAMARADERIA	Entorno social agradable y abierto Sentido de familia o equipo

Tabla 1: Dimensiones del mejor lugar para trabajar
Fuente: Pérez, R. (2013).
Elaborado por: Autores

organizacional se define como la "sensación interior que resulta de una impresión material formada en los sentidos y que es diferente en cada uno de los colaboradores".

La forma como se perciben cada uno de los elementos que conforman la generación del Ambiente Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen.

De ahí que el ambiente organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la Organización, de esta forma se concibe

creencias, mitos, conductas y valores que se harán parte de la institución.

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

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Se El método analítico sintético permitió realizar una descomposición del estudio en todas sus partes y se logró la integración de estas, descubriendo sus relaciones significativas entre cada una de las cinco dimensiones del mejor lugar para trabajar: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería; cada paso por

las dimensiones generan un agradable ambiente organizacional, que tiene como resultado un aumento en el desempeño de los colaboradores de la organización.

La herramienta utilizada fue un cuestionario de ambiente organizacional, basado en la metodología "El mejor lugar para trabajar", GPTW, permitió obtener información fehaciente de cómo los clientes internos percibieron el ambiente donde se desenvuelven.

La encuesta se aplicó a una muestra de 199 empleados y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza, se estableció en el mismo contexto donde se desarrollan las actividades, lo que permitió conocer su percepción con respecto al ambiente organizacional y su comportamiento para el desarrollo de los objetivos de la institución.

3. RESULTADOS

Para determinar el ambiente organizacional fue importante realizar un diagnóstico situacional, se analizó los escenarios internos como externos del GAD cantonal de Pastaza, para lo cual fue necesario conocer los intereses de los empleados y enlazarlos con el objetivo general de la institución, y así analizar alternativas para crear un ambiente agradable. Los resultados obtenidos y el análisis de los factores internos enfocados en las dimensiones de GPTW fueron:

Algunas personas manifestaron que no existe una buena comunicación con sus jefes, donde no existe un trato muy adecuado y el personal responsable no

está correctamente informado de sus responsabilidades; Existe reciprocidad de la mala actitud de las autoridades por parte de los empleados que no están motivados y no se sienten orgullosos, por lo tanto, no brindan y no están dispuestos a dar más de sí para su organización.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ÁREAS DE MEJORA
CREDIBILIDAD		
Los jefes mantienen informado al personal acerca de temas y cambios importantes en el GAD cantonal.	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes no son accesibles y no es fácil hablar con ellos. • Los jefes no tienen una visión clara de hacia dónde va el GAD cantonal y cómo lograrlo. • Los jefes cumplen solo a veces con sus promesas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Departamentales • Jefes Departamentales, • Recursos Humanos
RESPECTO		
Ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente. Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes solo a veces incentivan, consideran y responden genuinamente a ideas y sugerencias. • Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Departamentales • Jefes Departamentales, • Recursos Humanos
IMPARCIALIDAD ñ JUSTICIA		
Los jefes evitan el favoritismo	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre existe un buen trato, independientemente de la posición en el GAD cantonal. • Las personas utilizan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas. • El GAD cantonal no tiene prácticas que facilitan la 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Departamentales • Jefes Departamentales • Recursos Humanos
ORGULLO		
El personal está orgulloso de decirle a otros que trabajo en el GAD cantonal. El personal tiene la oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • El personal no está muy seguro de que su participación hace una diferencia en el GAD cantonal. • Las personas no están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Departamentales • Jefes Departamentales • Recursos Humanos
CAMARADERÍA		
	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas no se preocupan por los demás. • Cuando una persona ingresa no siempre se la hace sentir bienvenida. • Cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, no se lo hace sentir como en casa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Departamentales • Jefes Departamentales, • Recursos Humanos

Tabla 2: Resultados obtenidos bajo dimensiones Gptw
Fuente: Proceso investigativo
Elaborado por: Los autores

4. DISCUSIÓN

Verificación de la Hipótesis

Hipótesis nula (h0): Las acciones de mejora no fortalece el Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza, provincia de Pastaza.

Hipótesis alterna (h1): La elaboración de un plan de mejora fortalece el Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza, provincia de Pastaza.

Nivel de significación Para comprobación de la hipótesis, se selecciona un nivel de significación del 5%, ($\alpha=0,05$).

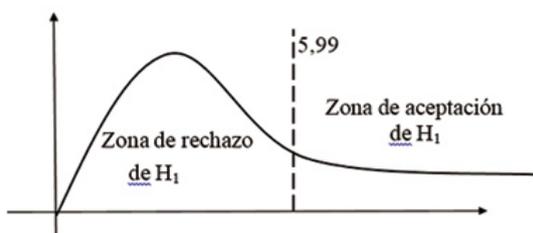


Figura 1: Región de aceptación y rechazo
Fuente: Proceso investigativo
Elaborado por: Los autores

Cálculo estadístico de las encuestas aplicadas al personal del GAD municipal de Pastaza

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
Variable Dependiente	654	667	669	1990
Variable Independiente	571	689	730	1990
TOTAL	1225	1356	1399	3980

Tabla 3: Resumen frecuencias observadas
Fuente: Proceso investigativo
Elaborado por: Los autores

FRECUENCIAS ESPERADAS				
Variable Dependiente	612,5	678	699,5	1990
Variable Independiente	612,5	678	699,5	1990
TOTAL	1225	1356	1399	3980

Tabla 4: Frecuencias Esperadas
Fuente: Proceso investigativo
Elaborado por: Los autores

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
654	612,5	41,5	1722,25	2,81
571	612,5	-41,5	1722,25	2,81
667	678	-11	121	0,18
689	678	11	121	0,18
669	699,5	-30,5	930,25	1,33
730	699,5	30,5	930,25	1,33
X²c		8		,64

Tabla 5: Chi cuadrado
Fuente: Proceso investigativo
Elaborado por: Los autores

Decisión Estadística de las encuestas aplicadas

Con 2 grados de libertad y 95% de confiabilidad la X^2c calculado de los funcionarios es de 8,64; este valor cae en la zona de aceptación de la hipótesis alterna (H1) por ser superior a X^2t tabular que es de 5,99 por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que dice: "Las acciones de mejora fortalece el Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza, provincia de Pastaza".

5. CONCLUSIONES.

Los directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza desean mejorar el ambiente organizacional y de esta manera se tome en cuenta el nivel de satisfacción del personal y su

repercusión directa en el desempeño laboral.

Mejorar el ambiente organizacional significa mantener a su recurso humano motivado, informado y por tanto se involucren más en la organización, proporcionando una mejor satisfacción al realizar sus tareas, de esta manera se visualice una mejor solución a los conflictos laborales, que se incrementa el deseo de cambiar en todos los aspectos de la organización.

Las acciones de mejora determinadas para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza puede implementarse

en los diferentes Gad's existentes, puesto que impulsaría los ámbitos de credibilidad, respeto, imparcialidad – justicia, orgullo y camaradería, identificando las principales necesidades del colaborador destacando el fomento de políticas, objetivos y metas por cada uno de los departamentos para así ayudar a mejorar el Ambiente Organizacional; se menciona en la tabla No. 6 algunas estrategias que ayudará al colaborador a mejorar su ambiente de trabajo no solo en aspectos físicos sino psicológicos en base a recompensas y motivación en base al cumplimiento de metas y objetivos planteados.

Nº	Acciones de Mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
CREDIBILIDAD					
1	Fortalecer el compromiso y la confianza de los clientes internos entre sí (servidores p' blicos) en el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad exigidos en el sector p' blico	Los jefes no son accesibles Los jefes no tienen una visión clara Los jefes cumplen solo a veces con sus promesas.	10 meses	Crear una visión laboral y sentido de pertenencia por la labor realizada	I
RESPE TO					
2	Reconocer al servidor del GAD cantonal como un cliente interno, lo que implica que Él sea un activo más para la institución	Los jefes solo a veces incentivan, consideran y responden genuinamente a ideas y sugerencias. Las instalaciones no contribuyen a un buen ambiente de trabajo.	3 meses	Optimizar la comunicación y el liderazgo impulsando principios como plan de mejora	I
IMPARCIALIDAD ñ JUSTI CIA					
3	Identificar y clasificar las necesidades del personal de cada uno de los departamentos Reconocimientos de manera sencilla pero muy significativa para las personas que realizan trabajos eficientes y de calidad.	No siempre existe un buen trato Las personas utilizan la politiquería y la intriga El GAD cantonal no tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas.	5 meses	Tener personal apoyado continuamente	II

Tabla 6: Acciones de Mejora Dimensiones
Fuente: Proceso investigativo
Elaborado por: Los autores

Al crear un ambiente organizacional adecuado, los directivos realizarán una retroalimentación constante, serán accesibles, manejan una comunicación horizontal, además que tienen una visión para saber a dónde va la institución y cómo lograrlo, por lo que cumplen sus promesas e incentivan, consideran y responden genuinamente a ideas y sugerencias de los colaboradores.

Si se tiene colaboradores con un alto nivel de confianza hacia los directivos y que su percepción de participación harán la diferencia en los Gad's, se logrará el empoderamiento para alcanzar los objetivos institucionales, identificándose individualismos y brindando su apoyo hacia los demás.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-Bordas, M. (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ>

-Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: MC Graw Hill.

-Dessler, G., y Varel, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.

-Eichholz, J. (2015). Capacidad adaptativa. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=IZ8JCgAAQBAJ>

-Jiménez, W. (2011). ACCORH CONSULTORES. Recuperado de http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html

-Napolitano, G. (2017). Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=L1rIBQAAQBAJ>

-Ocampo, M. (2016). Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos de comunicador en las organizaciones. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=advDDQAAQBAJ>

-Pérez, R. (2013). Correlación entre la credibilidad en la alta gerencia y la camaradería con la formación de un ambiente de respeto en las Great Place To Work en Colombia. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/285275808_Correlacion_entre_la_credibilidad_en_la_alta_gerencia_y_la_camaraderia_con_la_formacion_de_un_ambiente_de_respeto_en_las_Great_Place_To_Work_en_Colombia

-Porret, M. (2014). Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. España. ESIC Editorial

-Requeijo, P., & De Haro, M., (2011). Estudio, Innovación Y Desarrollo de

Proyectos en Comunicación Social en El Eees. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=78UEacX8zTcC>

- Sierra, I., y Bestratén, M. (2014). Lugares excelentes para trabajar. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/1008a1019/ntp-1008.pdf>

- Soto, A, y Del Valle, D. (2012) Best People Practices "El Camino a la Excelencia. Recuperado de <https://documentslide.org/inspiring-sharing-celebrating-hiring-caring-listening-speaking-celebrating-thanking-sharing-veloping-inspiring>