INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

Diseño de un sistema de gestión del clima organizacional para atraer y retener empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar durante el primer trimestre del 2025.

Carmen Margarita Rojas Morales

Administración de Empresas

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración de Empresas

Quito, 20 de abril de 2025

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Diseño de un sistema de gestión del clima organizacional para atraer y retener empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar durante el primer trimestre del 2025.

Carmen Margarita Rojas Morales …./….

Itzel Cecilia López D., Msc.

Quito, 20 de abril de 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos:	Carmen Margarita Rojas Morales
Código estudiante:	2168
Cédula de identidad:	0201734977
Lugar y fecha:	Quito, abril de 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

Este proyecto lo quiero dedicar en primer lugar a Dios por ser mi refugio y fortaleza en cada momento de este camino por iluminarme con fe y esperanza, por darme la sabiduría y paciencia para seguir adelante.

A mi esposo, por ser el pilar fundamental en mi vida. Gracias por su inmenso amor, por cada sacrificio silencioso y por enseñarme que los sueños se logran con constancia, humildad y valores.

A mis hijos, por su comprensión, apoyo incondicional y palabras de aliento que me acompañaron en cada etapa de este proceso. Gracias por creer en mí incluso cuando otros lo dudaban, todo lo que he logrado se los debo a ustedes.

A mis docentes y mentores, por compartir su conocimiento y motivarme a crecer profesionalmente, su guía fue muy importante para culminar este reto con éxito.

A mí misma, por no rendirme, por superar mis miedos, por avanzar con determinación. Esta meta representa no solo un título sino el reflejo de mi esfuerzo, mis luchas cuando me ha ganado la tecnología y mi deseo de seguir creciendo.

Todo este esfuerzo se lo dedico a ustedes por ser mi inspiración y fortaleza en todo momento.

AGRADECIMIENTO

En este logro quiero agradecer a mi Dios y a la Virgencita del Carmen por darme la fortaleza y la sabiduría en este camino que siempre ha sido mi mayor sueño.

Mi agradecimiento más profundo al Instituto Tecnológico San Antonio Tesa por haberme dado la oportunidad de tener esta carrera que tanto la he anhelado ya que por falta de recursos económicos no la he podido conseguir y esta ha sido una de las mejores oportunidades que la vida me ha obsequiado.

A mi madre por tener esa fe de que, si lo voy a lograr, por cada oración al cielo pidiendo que Dios me guie siempre.

Estoy muy agradecida con cada uno de mis docentes quienes han sido un pilar muy importante en mi formación, a la Ing. Grace Izurieta por siempre estar pendiente de mis inquietudes, a la Msc. Itzel López por ser mi guía en cada proceso del desarrollo de este proyecto.

Agradezco también a cada uno de mis compañeros de clase que formaron parte en cada proceso de los trabajos en grupo lo que nos ha fortalecido para que cada logro sea de todos y que cada esfuerzo sea el reflejo a lo largo de nuestra vida estudiantil.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad, diseñar un sistema de gestión del clima organizacional para atraer y retener empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar, durante el primer trimestre del 2025. La propuesta se fundamenta en tres ejes: el desarrollo de estrategias motivacionales, la mejora de la comunicación interna e implementación de un proceso de avance continuo en la Secretaría de Talento Humano.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas al personal de la institución lo que permitió identificar percepciones relacionadas con el ambiente laboral, canales de comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional. Los resultados evidencian fortalezas institucionales como el liderazgo positivo, pero también reflejan debilidades como la falta de reconocimiento, la alta rotación del personal y la limitada participación en la toma de decisiones.

En los hallazgos obtenidos, se recomienda la implementación de un sistema integral de incentivos no económicos, un plan estructurado de capacitación continua, el fortalecimiento de canales de comunicación interna, éstas acciones permitirán no solo optimizar la satisfacción y motivación del talento humano, sino también contribuir al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales, consolidando una cultura organizacional más participativa, transparente y orientada al desarrollo del capital humano.

Palabras Clave: Clima organizacional, gestión del talento humano, comunicación interna, motivación laboral, retención de empleados, desarrollo profesional, mejora continua.

ABSTRACT

The purpose of this project is to design an organizational climate management system to attract and retain employees in the Decentralized Autonomous Government of Bolivar Province during the first quarter of 2025. The proposal is based on three axes: the development of motivational strategies, the improvement of internal communication and the implementation of a continuous advancement process in the Human Resources Secretariat.

The research was developed under a quantitative approach, applying surveys to the institution's personnel, which allowed the identification of perceptions related to the work environment, internal communication channels and professional development opportunities. The results show institutional strengths such as positive leadership, but also reflect weaknesses such as lack of recognition, high staff turnover and limited participation in decision-making.

In the findings obtained, the implementation of an integral system of non-economic incentives, a structured plan of continuous training, and the strengthening of internal communication channels are recommended. These actions will not only optimize the satisfaction and motivation of human talent, but also contribute to the efficient fulfillment of institutional objectives, consolidating a more participatory and transparent organizational culture oriented to the development of human capital.

Key words: Organizational climate, human talent management, internal communication, work motivation, employee retention, professional development, continuous improvement.

Índice

CAPÍTULO I 14

INTRODUCCIÓN 14

1.1. Planteamiento del Problema 14

1.2. Justificación 15

1.3. Alcance 17

1.4. Objetivos General y Específicos 18

CAPÍTULO II 19

MARCO TEÓRICO 19

2.1 Clima organizacional 19

2.1.1 Definición de clima organizacional 19

2.1.2 Factores que afectan el clima organizacional. 22

2.1.3 Liderazgo 22

2.1.4 Comunicación 23

2.1.5 Motivación 23

2.1.6 Cultura Organizacional 24

2.1.7 Condiciones del Trabajo 24

MARCO CONCEPTUAL 25

2.2 Sistema de gestión 25

2.2.1 Conceptualización de sistema de gestión en talento humano 25

2.2.2 Factores de un sistema de gestión en la motivación y retención. 26

2.2.3 Políticas de incentivos y reconocimiento 26

2.2.4 Oportunidades de desarrollo profesional 27

2.2.5 Equilibrio entre vida personal y laboral 27

2.2.6 Liderazgo y cultura organizacional 27

2.2.7 Satisfacción y compromiso laboral 27

MARCO LEGAL 28

2.3 Normativa del clima organizacional en el sector público 28

2.3.1 La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) 29

2.3.2 El Código del Trabajo 29

2.3.3 La Constitución de la República del Ecuador 30

2.3.4 El Reglamento Interno del Trabajo y las Políticas de Recursos Humanos 30

CAPÍTULO III. 31

MARCO METODOLÓGICO 31

3.1 Tipo de investigación 31

3.1.1 Según el propósito. 31

3.1.2 Según la manipulación de las variables 31

3.1.3 Según el tiempo de duración 32

3.2 Enfoque 32

3.3 Herramientas metodológicas. 32

3.3.1 Análisis FODA 33

3.4 Técnicas: 35

3.5 Estudios iniciales 35

3.5.1 Insumos 38

3.6 Desarrollo 39

CAPITULO IV. 43

RESULTADOS Y DISCUSIÓN 43

4.1 Análisis de resultados (descripción) 43

4.2 Interpretación de resultados 43

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 55

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 59

ANEXO A: PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ATRAER Y RETENER A EMPLEADOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR 61

ANEXO B: ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR 67

ANEXO C: ARCHIVO FOTOGRÁFICO 72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Variables……...39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variable Independiente. El Clima Organizacional…… 36

Figura 2. Variable Dependiente. Sistema de Gestión……. 36

Figura 3. Cálculo del Tamaño de la Muestra…….……. 40

Figura 4. Pregunta 1…… 43

Figura 5. Pregunta 2…….. 44

Figura 6. Pregunta 3…….. 445

Figura 7. Pregunta 4…….. 446

Figura 8. Pregunta 5…….. 447

Figura 9. Pregunta 6…….. 48

Figura 10. Pregunta 7…….. 49

Figura 11. Pregunta 8…….. 50

Figura 12. Pregunta 9…….. 51

Figura 13. Pregunta 10…….. 52

Figura 14. Pregunta 11…….. 53

Figura 15. Pregunta 12…….. 54

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

A nivel macro, el problema del clima organizacional en el sector público es una cuestión que trasciende fronteras y afecta a muchas instituciones gubernamentales a nivel mundial. El reto principal radica en crear ambientes de trabajo que puedan competir con las ventajas que ofrece el sector privado, como mayores salarios, incentivos y flexibilidad laboral. En muchas organizaciones públicas, a pesar de contar con estabilidad laboral, los empleados suelen enfrentarse a limitadas oportunidades lo que afecta su motivación y desarrollo profesional con pocos incentivos evidenciando así en estudios internacionales que demuestren la falta de un sistema de gestión del clima organizacional adecuado en el sector público generando de esta manera bajas tasas de retención de empleados , disminución del rendimiento; en consecuencia una reducción de la calidad de servicios que brindan a la ciudadanía (Smith & Johnson, 2021). Si no existe un ambiente laboral que asista en el reconocimiento y la motivación se corre el riesgo de perder al personal más valiosos generando una desventaja en la competencia de talentos en el sector público frente al sector privado.

A nivel meso, el Gobierno Autónomo descentralizado de la Provincia Bolívar enfrenta una serie de desafíos, afectando la eficiencia operativa de la institución (Rodríguez & Alvarado, 2021) por la creciente complejidad del entorno laboral en la rotación de empleados en los últimos años, marcada por el cambio de expectativas de los trabajadores y la evolución tecnológica, se sienten desmotivados por un ambiente laboral que no promueve su crecimiento ni reconoce adecuadamente sus habilidades y experiencia fundamentales de los empleados ha conducido a un nivel que no se alinea con los objetivos estratégicos del

GADPB percibiendo un entorno crítico que afecta a la moral del personal generando un vínculo viciosos dentro del clima organizacional; esta situación hace evidente la necesidad urgente de enfrentar e identificar al personal más valiosos garantizando así la continuidad y motivar que se alineen con las necesidades y aspiraciones de los empleados para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen al interior de la institución y los que se ofrece a la ciudadanía.

A nivel micro, se manifiesta el problema a través de la experiencia diaria de los empleados dentro del GADPB, los mismos que se sienten desmotivados y poco valorados debido a la falta de incentivos no económicos, como el reconocimiento de su trabajo, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo que promueva la comunicación abierta y la colaboración. Al abordar la optimización en la gestión de un sistema estructurado por falta de motivación y reconocimiento ha inducido a que muchos empleados consideren dejar la institución para buscar mejores oportunidades de trabajo inclusive en otras ciudades en el sector privado, buscando no solo mejorar el desarrollo profesional y personal donde se encuentran condiciones laborales más convenientes. La insatisfacción del personal no solo afecta al compromiso con la organización sino también a su rendimiento, lo que impacta en la reducción de la calidad de los servicios que presta la institución.

1.2. Justificación

¿Cómo afecta la falta de un sistema de gestión del clima organizacional en la retención y rendimiento de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar, y cómo impacta esto en la calidad de los servicios públicos?

Ante esta pregunta, la investigación sobre el impacto de la falta de un sistema de gestión del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar es de suma importancia, ya que aborda un problema fundamental que afecta la eficiencia y efectividad de los servicios públicos. El ambiente laboral y el clima organizacional forman un conjunto expreso por las actitudes y percepciones compartidas por los trabajadores dentro de una organización y su gestión adecuada pueden adaptarse e impactar directamente para maximizar el potencial de cada uno de sus empleados, la permanencia y desempeño individual en un clima laboral negativo puede derivarse en baja motivación afectando así la calidad de los servicios prestados por la institución. Castro y Torres (2020).

En el sector público, la retención del personal esencial representa un reto significativo, ya que, aunque se ofrece estabilidad laboral, esta suele verse opacada por la burocracia y la escasez de incentivos económicos. En este escenario los empleados pueden experimentar desmotivación y falta de reconocimiento. Rodríguez y Alvarado (2021) señalan que la rotación de empleados ha aumentado de manera considerable en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar, lo que impacta negativamente en la eficiencia de la institución.

Además, la constante migración de trabajadores y empleados hacia otras instituciones u organizaciones afecta la continuidad de los proyectos aumentando así los costos relacionados con la capacitación del personal nuevo. Un personal desmotivado y en constantes cambios puede afectar negativamente la atención a la ciudadanía, generando así quejas y disminuyendo la confianza en la institución. Sin un sistema de cambio en la gestión del clima organizacional, la insatisfacción de cada uno de los empleados seguirá siendo un obstáculo importante para el desarrollo y progreso institucional del Gobierno Autónomo

Descentralizado de la Provincia Bolívar, por lo que el presente planteamiento es un punto de partida para diseñar un modelo de gestión del clima organizacional que permita mejorar la retención del talento optimizando el desempeño de los empleados buscando construir una institución más eficiente comprometida con su misión siendo capaz de ofrecer un servicio de calidad que sea verdaderamente sostenible que contribuya a la estabilidad y desarrollo durante el primer trimestre del 2025.

1.3. Alcance

El presente proyecto se centrará en el diseño e implementación de un sistema de gestión del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia Bolívar, con el propósito de atraer y retener a empleados durante el primer trimestre de 2025. El alcance incluye la evaluación del clima organizacional actual mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, que permitirán identificar las áreas críticas de mejora relacionadas con la satisfacción laboral y la retención del personal.

Por consiguiente, se plantearán y se harán métodos de reconocimiento laboral que promuevan e incluyan incentivos no económicos, con planes de desarrollo profesional y capacitación, incluyendo también al plan la creación interna de un sistema de comunicación que fomente el constante reconocimiento y la transparencia lo cual permitirá una mejora en el ambiente laboral.

La culminación exitosa del proyecto garantizará un clima organizacional más atractivo y sostenible para el GAD de la Provincia Bolívar, con la medición de su impacto a través de indicadores como la retención de empleados para el bienestar general del personal, lo que permitirá ajustar las políticas implementadas si es necesario (Smith & Johnson, 2021).

1.4. Objetivos General y Específicos

Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión del clima organizacional para atraer y retener empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar durante el primer trimestre del 2025.

Objetivos Específicos:

1. Diseñar políticas y estrategias de gestión del clima organizacional basadas en el análisis de datos y mejores prácticas, que incluyan incentivos no económicos, planes de capacitación y oportunidades de desarrollo profesional, con el objetivo de mejorar la satisfacción y motivación de los empleados.
2. Proponer un sistema de comunicación interna, que fomente la transparencia, la retroalimentación constante y el reconocimiento del esfuerzo de los empleados, para mejorar el ambiente laboral y fortalecer el compromiso organizacional.
3. Desarrollar un sistema de proceso de mejora continua en la Secretaría de Talento Humano, que permita a los empleados del GAD de la Provincia Bolívar expresar sus inquietudes y sugerencias sobre el clima organizacional, con el fin de ajustar y mejorar las estrategias implementadas.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Clima organizacional

El clima organizacional ha evolucionado considerablemente como un factor trascendental en las instituciones públicas para gestionar un sistema para atraer y retener empleados depende del ambiente en que respira la organización analizando las percepciones que sus empleados tienen de acuerdo a las características de su lugar de trabajo, siendo así la gestión de recursos humanos un pilar fundamental para el logro de los objetivos estableciendo relaciones laborales armoniosas de su entorno laboral, tomando en consideración las políticas organizacionales, prácticas laborales y comunicacionales, procedimientos administrativos y estilo de supervisión estableciendo relaciones laborales armoniosas y un mecanismo de retroalimentación eficaz.

2.1.1 Definición de clima organizacional

Para Donelly & Gibson (1994), el clima organizacional es “El conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente, y que se supone es una importante fuerza para influir en su comportamiento”.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Eslava (2014) señala: El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. (p. 1)

Chiavenato (ob.cit.) indica que el clima organizacional es un factor organizacional que modela y es modelado por la percepción de los participantes. Por otra parte, Brunet (2011) complementa al indicar que el clima organizacional opera e impacta al individuo incluso en la esfera no consciente, por lo cual es difícil medir el clima porque puede incurrirse en sesgo subjetivo en virtud de que las condiciones del clima normalmente se recrean desde los individuos. De acuerdo a Chiavenato (ob.cit:261): "El clima organizacional, es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento". El concepto de clima organizacional existe en una bilateralidad recíproca con la motivación en el trabajo, que se manifiesta en iterativa interdependencia, además de estar influido por el liderazgo, la estrategia organizacional, el cambio organizacional y la satisfacción laboral, entre otros. Como consecuencia de lo anterior cobran valor para el estudio del clima organizacional aspectos como la motivación, la percepción, la satisfacción laboral, necesidades, actitudes, conductas y metas.

Teniendo esto en cuenta es que podemos entender que el uso del término clima para definir fenómenos sociales sea de uso bastante común, como ocurre con el clima de aula, el clima de aprendizaje, el clima familiar, el clima político, el clima económico, entre muchos otros. En todos estos casos, el término clima se usa como sinónimo de ambiente, atmósfera o condiciones del contexto que rodean a una persona. De hecho, el ambiente en esta perspectiva, a partir del diccionario de la rae, se define como el "conjunto de condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc., de un lugar, una colectividad o una época" (rae, 2019).

De acuerdo con los fundamentos teóricos y metodológicos propuestos por los autores mencionados, puede decirse que la medición del clima organizacional a través de

instrumentos se orienta a la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados debido a las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influye en su motivación laboral. Así, el objetivo de tal medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional a partir de dimensiones elegidas por el investigador; así mismo, señalar e identificar aspectos de carácter formal e informal que caracterizan a la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados que inciden en sus niveles de motivación y eficiencia con el propósito de recomendar acciones específicas que permitan modificar las conductas de los trabajadores y , de esta forma, crear un clima de organización que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de sus metas por la acción de su recurso humano. (Álvarez, 2006, pp. 55, 56)

Entonces, podemos decir que el clima organizacional es un tema de muy amplio y de gran importancia en la actualidad para la mayoría de las organizaciones buscando un mejoramiento continuo del ambiente laboral reflejando así las normas y los valores de los tipos de personas, sus procesos y formas de comunicación dentro de un sistema de organización el mismo que tiene una gran variedad de percepciones, actitudes y valores que tienen los empleados sobre su entorno laboral, el mismo que abarca aspectos importantes como como la cultura corporativa, el estilo de liderazgo, la comunicación interna, la motivación y las condiciones de trabajo, los cuales inciden directamente en la eficiencia y el compromiso del personal.

Para alcanzar, es elemental diseñar un sistema de gestión del clima organizacional que permita evaluar, mejorar y mantener un ambiente de trabajo optimista, alineado con los objetivos estratégicos de la entidad pública. Gestionar de manera efectiva el clima organizacional para atraer y retener talento en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la

Provincia Bolívar con un entorno laboral positivo a través de la estabilidad del equipo de trabajo, lo que reduce de esta manera la rotación y la mejora del rendimiento institucional. Por ello, es muy importante establecer un sistema de gestión del clima organizacional que permita diagnosticar, fortalecer y mantener un ambiente propicio para el desarrollo de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales lo cual permite aumentar la productividad.

2.1.2 Factores que afectan el clima organizacional.

Existen diversos factores que afectan al clima organizacional que resultan de condiciones laborales predominantes en el entorno laboral que nos invitan a mejorar las relaciones laborales y a optimizar el rendimiento de la empresa influyendo directamente en el comportamiento de los empleados, su productividad y satisfacción con percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su entorno laboral. (Armando & Ernesto, 2024) . Entre los principales factores que influyen en el clima organizacional tenemos:

2.1.3 Liderazgo

El liderazgo es uno de los factores más influyentes en el clima organizacional, ya que los líderes no solo establecen las metas y directrices de la organización, sino que también son responsables de fomentar una cultura de trabajo saludable. Un estilo de liderazgo adecuado, como el liderazgo transformacional, puede mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, mientras que un liderazgo autoritario o autocrático puede generar un ambiente de trabajo negativo, caracterizado por el miedo y la desconfianza (Chiavenato, 2002, p. 154). Los líderes deben ser modelos a seguir, promover la comunicación abierta y brindar apoyo a sus equipos para generar un clima positivo.

2.1.4 Comunicación

La comunicación efectiva es esencial para que los empleados comprendan los objetivos de la organización, sus roles dentro de la misma y cualquier cambio relevante en las políticas o procedimientos. La comunicación bidireccional, donde los empleados puedan expresar sus opiniones y preocupaciones, es crucial para mantener la transparencia y la confianza dentro de la organización (Schein, 2010, p. 112). La falta de comunicación o una comunicación ineficaz puede dar lugar a malentendidos, frustración y disminución del compromiso. Además, la comunicación debe ser clara, oportuna y accesible para todos los niveles jerárquicos.

(Chiavenato I. , 2009, p. 50) Las personas no viven aisladas y no son autosuficientes, se relacionan continuamente con su ambiente por medio de la comunicación; esto se define como la transferencia de información de una persona a otra. La comunicación es el proceso y la manera de relacionarse para compartir sentimientos y conocimientos formando una red que integra y coordina todas sus partes y para ello el proceso de comunicación exige que la fuente piense y codifique sus ideas para que el destinatario pueda entenderlas e interpretarlas desarrollando experiencias tanto en la vida cotidiana como laboral.

2.1.5 Motivación

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad. (Chiavenato I. , 2009, p. 42)

La motivación es un motor clave del comportamiento organizacional, demostrando así que los empleados son más creativos, comprometidos y productivos con los objetivos de la organización. (Herzberg, 1959) estableció que existen los factores motivacionales, como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, y los factores higiénicos, como las condiciones de trabajo y la compensación económica. Un clima organizacional positivo debe promover tanto los factores motivacionales como los higiénicos para conservar altos niveles de bienestar y servicio (Herzberg, 1959, p. 67).

2.1.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, valores, normas y prácticas compartidas por todos sus miembros. Esta cultura influye en la forma en que los empleados interactúan entre sí, toman decisiones y enfrentan los retos del día a día. Una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos de la organización puede crear un sentido de pertenencia y cohesión entre los empleados, lo cual favorece un clima de confianza y colaboración. (Chiavenato I. , 2009, p. 176)

Según Schein (2010), las organizaciones deben promover una cultura que apoye la innovación, el aprendizaje continuo y la adaptación al cambio para crear un ambiente laboral positivo (Schein, 2010, p. 103).

2.1.7 Condiciones del Trabajo

Es un conjunto de condiciones laborales que garantizan el bienestar físico de los empleados, dentro de un ambiente de trabajo seguro y bien diseñado para el bienestar emocional de los trabajadores. Además, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el manejo adecuado del estrés y la carga de trabajo son factores que deben ser gestionados para mantener un clima organizacional positivo. Las organizaciones que descuidan estos aspectos

pueden enfrentar altos niveles de agotamiento, rotación de personal y disminución en el compromiso de los empleados (Chiavenato I. , Introducción a la teoría general de la administración, 2002, p. 55).

MARCO CONCEPTUAL

2.2 Sistema de gestión

La gestión organizacional es un pilar fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las instituciones, en especial en el sector público. En ámbito del talento humano un sistema de gestión permite estructurar técnicas eficientes para atraer y retener a los empleados dentro de una organización. En este sentido es importante comprender como la gestión del talento humano impacta cuando el personal está motivado, satisfecho y a la vez comprometido con su trabajo.

2.2.1 Conceptualización de sistema de gestión en talento humano

Según (Chiavenato I. , 2009, pp. 5,6) La gestión de talento es una área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. También se conceptualiza al sistema de gestión del talento humano como la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido es el conjunto de organizaciones exitosas donde los procesos, estrategias y herramientas diseñadas para reclutar y mantener la fuerza laboral del capital humano dentro de una organización, lo cual nos permite buscar la optimización de la productividad, mejorando el desempeño y así garantizar el bienestar de los empleados, alineando los objetivos con la misión y visión de la institución u organización de la mejor manera posible y así se beneficien las dos partes.

En su enfoque integral uno de los aspectos importantes de este sistema el mismo que abarca desde la planificación y la fuerza laboral hasta la evaluación del desempeño e implementación de estrategias de motivación. En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar, un sistema bien estructurado permitiría mejorar el clima organizacional, optimizando la retención de empleados y su rendimiento en la prestación de servicios públicos.

2.2.2 Factores de un sistema de gestión en la motivación y retención.

El éxito de un sistema de gestión en talento humano depende de su capacidad para motivar y retener a los empleados. Según Herzberg (2003), la motivación laboral está influenciada por factores intrínsecos (satisfacción, crecimiento personal, reconocimiento) y extrínsecos (salario, condiciones laborales, estabilidad).

Algunos de los factores clave que influyen en la motivación y retención del talento en el sector público incluyen:

2.2.3 Políticas de incentivos y reconocimiento

Un sistema de gestión efectivo debe incluir programas de reconocimiento y recompensas por desempeño, lo que aumenta el compromiso y la satisfacción de los empleados (Chiavenato I. , 2009, p. 102).

Para ello, las recompensas son financieras y no financieras. La recompensa financiera directa consiste en el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. La recompensa financiera indirecta, es el salario indirecto se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización (Chiavenato I. , 2009, p. 284)

2.2.4 Oportunidades de desarrollo profesional

La capacitación y el crecimiento dentro de la organización son factores esenciales para la retención del talento humano, ya que los empleados buscan estabilidad y oportunidades de mejora continua (Rbbins & Judge, 2021, p. 145).

2.2.5 Equilibrio entre vida personal y laboral

La flexibilidad laboral y las condiciones de trabajo adecuadas impactan directamente en la motivación de los empleados, lo que reduce los niveles de rotación en las instituciones públicas (Mayo, 2020, p. 78).

2.2.6 Liderazgo y cultura organizacional

Un liderazgo positivo influye directamente en el bienestar y la motivación de los empleados.

En lo que corresponde al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar, la ejecución de estos factores dentro de su sistema de gestión contribuirá a reducir la deserción de talentos y mejorar el clima organizacional, contribuyendo así a la eficiencia en la prestación de servicios públicos.

2.2.7 Satisfacción y compromiso laboral

La satisfacción y el compromiso laboral son elementos clave dentro de cualquier sistema de gestión del talento humano. La satisfacción laboral se refiere al grado en que un empleado se siente realizado en su trabajo, mientras que el compromiso organizacional representa el nivel de lealtad y esfuerzo que un empleado está dispuesto a invertir en la organización (Allen & Meyer, 1997, pág. 37).

Los factores que más influyen en la satisfacción laboral incluyen: Condiciones de trabajo adecuadas, remuneración justa y equitativa, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones interpersonales saludables.. (Rbbins & Judge, 2021, p. 167)

Por otro lado, el compromiso laboral se divide en tres tipos:

1. **Compromiso afectivo:** El empleado se identifica con la organización y siente un vínculo emocional con ella.
2. **Compromiso normativo:** El trabajador permanece en la organización por sentido de obligación o lealtad.
3. **Compromiso de continuidad:** La permanencia del empleado se debe a factores económicos o a la falta de mejores oportunidades (Allen & Meyer, 1997, pág. 92).

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar, un sistema de gestión que promueva la satisfacción y el compromiso laboral fortalecerá la estabilidad del talento humano, lo que garantizará un mejor desempeño en la gestión pública y en la entrega de servicios a la ciudadanía.

MARCO LEGAL

2.3 Normativa del clima organizacional en el sector público

El ambiente laboral en el sector público está sujeto a regulaciones y normativas que buscan promover la eficiencia, la transparencia y la equidad para garantizar un entorno laboral alineado con las funciones del servicio público. Cada país o región establece un marco normativo que orienta la gestión del talento humano, el trato a los empleados y la creación de ambientes de trabajo saludables. En Ecuador, por ejemplo, diversas leyes y normativas que

regulan directamente en la gestión del clima organizacional dentro de las instituciones públicas, asegurando que se lleve a cabo de manera ética y eficiente.

2.3.1 La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

La LOSEP en su artículo 53, sobre el sistema integrado de desarrollo de talento humano donde establece que "es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley" (Asamblea N. , 2016, p. 28)

A través de esta ley, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar puede garantizar un trato equitativo y la mejora continua de sus empleados, promoviendo la estabilidad y la seguridad laboral (Asamblea, 2008, p. 35).

2.3.2 El Código del Trabajo

Aunque el Código del Trabajo regula principalmente las relaciones laborales en el sector privado, también establece principios aplicables en el ámbito público, especialmente en cuanto a la protección de derechos laborales fundamentales como la no discriminación, el salario justo y las condiciones de trabajo dignas. Estas normativas influyen de manera significativa en la creación de un clima organizacional saludable, pues aseguran que los empleados públicos disfruten de condiciones laborales justas y adecuadas (Córdova, 2010, p. 127).

2.3.3 La Constitución de la República del Ecuador

En el artículo 229, de la Constitución de la República del Ecuador establece que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. (Asamblea N. , 2008, p. 79)

2.3.4 El Reglamento Interno del Trabajo y las Políticas de Recursos Humanos

(Aguachela, 2022, p. 46) El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar, dispone de una estructura orgánica que regula las relaciones laborales y los derechos de los empleados. El mismo que establece los lineamientos las pautas para la selección y reclutamiento de personal acorde a la Ley, realizar procesos de capacitación, manejo adecuado y efectiva prestación de servicios.

Los estatutos internos de un clima organizacional favorable ayudan a promover prácticas de gestión que evalúen el bienestar y el desarrollo de los empleados dentro de la institución (Córdova, 2010, p. 154).

El cumplimiento de estas normativas también está estrechamente vinculado con la eficiencia en el servicio público y el cumplimiento de las metas de desarrollo y bienestar social. (Aguachela, 2022, p. 5)

CAPÍTULO III.
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Según el propósito.

- **Descriptiva:** para este tipo de investigación se utilizará la investigación descriptiva la misma que nos permite analizar o describir las características de un fenómeno o grupo específico. Este tipo de investigación se basa en el análisis pormenorizado del fenómeno a estudiar, lográndose caracterizar el análisis en concreto, lo que puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. (Muntané Relat, 2010, p. 2)

  Del mismo modo, La investigación descriptiva, según se mencionó (Grajales G., 2000, p. 1), trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

- **Aplicada:** La investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar. (Grajales G., 2000, p. 1)

3.1.2 Según la manipulación de las variables

- **No experimental:** es una investigación sistemática y empírica en la que se caracteriza que las variables independientes no se pueden

> manipular pues el fenómeno que las implica ya ha ocurrido, para después analizarlos. (Díaz Narváez, 2009, p. 121)

3.1.3 Según el tiempo de duración

- **Transversal:** busca el conocimiento de alguna dimensión o desarrollo de algún aspecto de los sujetos en un momento dado (Nieto & Rodríguez, 2010, p. 104)

Mediante este tipo de investigación según el propósito se va a utilizar la descriptiva y la aplicada con la finalidad de analizar las características de un grupo específico de empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar. Según la manipulación de variables será no experimental, por cuanto no se puede maniobrar la información en un fenómeno ya ocurrido. Según el tiempo de duración se aplicará la transversal por cuanto es una investigación de un corto periodo de tiempo.

3.2 Enfoque

- **Mixto:** El enfoque mixto, constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativos y cuantitativos, donde ambos se combinan o entremezclan durante todo el proceso de la investigación o al menos en la mayoría de las etapas, requiere de un manejo completo de los enfoques y una mentalidad abierta, agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (Vega, et al., 2014, p. 527)

El enfoque que se aplicará será mixto por lo que se analiza las encuestas de manera cuantitativa y cualitativa para la interpretación de los resultados.

3.3 Herramientas metodológicas.

- **Gestión del talento humano y cultura organizacional**

A través de esta herramienta metodológica se busca integrar la gestión del talento humano con la cultura organizacional entendiendo que ambas influyen en la motivación, desempeño y retención de los empleados que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar. Se basa en el reconocimiento de que el talento humano no solo debe ser administrado desde un enfoque técnico (selección, capacitación, evaluación de desempeño), sino también desde una perspectiva cultural, fomentando un ambiente laboral favorable y alineado con la identidad institucional que lo caracteriza.

Una herramienta fundamental también es el análisis FODA, que nos permite determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) que son el logro de los objetivos establecidos para la empresa. (Santos, 1994, p. 157).

3.3.1 Análisis FODA

Fortalezas

- **Estructura organizacional establecida:** El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar cuenta con procesos definidos en la gestión del talento humano, lo que permite una administración eficiente del personal (Chiavenato, 2020).
- **Identidad institucional:** Existen valores y una cultura organizacional alineada con el servicio público, lo que fomenta el compromiso de los empleados (Shein, 2017).
- **Capacitación continua:** Se promueve la formación y el desarrollo de los empleados mediante programas de capacitación, fortaleciendo sus competencias y mejorando el desempeño organizacional (Dessler, 2020).

Oportunidades

- **Uso de tecnología en la gestión del talento humano:** La implementación de herramientas digitales puede optimizar los procesos de selección, evaluación y capacitación del personal (Werther & Davis, 2018).
- **Fortalecimiento de la cultura organizacional:** Programas de integración y bienestar pueden reforzar la identidad institucional y mejorar la motivación laboral (Robbins & Judge, 2022).
- **Posicionamiento de marca empleadora:** Una gestión efectiva del talento humano puede mejorar la imagen del GADPB como un empleador atractivo dentro del sector público (Shein, 2017).

Debilidades

- **Resistencia al cambio:** Algunos empleados pueden mostrar rechazo a nuevas metodologías de gestión o a la digitalización de procesos administrativos (Chiavenato, 2020).
- **Falta de incentivos laborales:** La ausencia de estímulos económicos y reconocimiento profesional puede afectar la motivación y productividad del personal (Dessler, 2020).
- **Dificultades en la retención de talento:** La competencia con el sector privado y la burocracia administrativa pueden dificultar la permanencia de empleados altamente capacitados (Werther & Davis, 2018).

Amenazas

- **Normativas y regulaciones gubernamentales estrictas:** Las políticas públicas pueden limitar la flexibilidad en la gestión del talento humano, afectando la implementación de mejoras organizacionales (Robbins & Judge, 2022).

- **Cambio constante en la administración pública:** Las modificaciones en la estructura gubernamental pueden afectar la estabilidad del personal y la continuidad de proyectos de talento humano (Shein, 2017).
- **Baja inversión en desarrollo organizacional:** La limitación de recursos financieros puede dificultar la implementación de estrategias de fortalecimiento cultural y capacitación (Dessler, 2020).

3.4 Técnicas:

- **Encuesta:** A través de Google forms se creará las encuestas al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar para determinar el clima organizacional y la cultura organizacional de la institución.
- **Métricas de Google:** Se hará el análisis respectivo sobre las encuestas aplicadas mediante Google forms.
- **Gráficos porcentuales:** Se elaborará de acuerdo a los porcentajes que arroje la encueta a través del registro de Google forms.
- **Herramienta de análisis:** Se utilizará el Excel y la estadística aplicada para la tabulación de la información proporcionada de la encuesta de Google forms.

3.5 Estudios iniciales

- Organizador gráfico de variables, se adjunta las figuras de variable independiente y dependiente



Figura 1. Variable Independiente. El Clima Organizacional.



Figura 2. Variable Dependiente. Sistema de Gestión.

Matriz de operacionalización de las variables

Tabla 1. Matriz de Variables.

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variables: **Clima organizacional**. Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización Uribe Prado, J. F. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales: (ed.). México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/tesa/39714?page=61. **Atracción y retención de empleados**. El arte de **atraer** talento radicará en convencer a candidatos de que la empresa es un excelente lugar para trabajar y realizarse en su posición. La **retención** de los empleados debe ser una prioridad y debe llevarse a cabo no solo desde el Departamento de Recursos Humanos sino desde toda la organización. Mina, P. M. (2015). Atracción y retención del talento: problemática en empresas IT de Argentina.	Variable 1: Clima organizacional a) Comunicación organizacional b) Liderazgo Variable 2: Atraer y retener empleados a) Condiciones laborales b) Reconocimiento y motivación	Variable 1: Clima organizacional a) Canales de comunicación eficientes b) Información institucional clara c) Nivel de satisfacción y confianza en los directivos Variable 2: Atraer y retener empleados a) Disponibilidad de recursos y herramientas de trabajo b) Brindar oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional	Encuestas cuantitativas A un porcentaje de empleados del GAD de la Provincia Bolívar

- **Criterios y exclusión:** Dentro de este apartado se tomará en cuenta a los empleados del Gobierno Autónomo descentralizado de la Provincia Bolívar como base de edad desde los 25 años de edad en adelante.
- **Muestreo:** Muestreo no probabilístico, convencional y deliberado

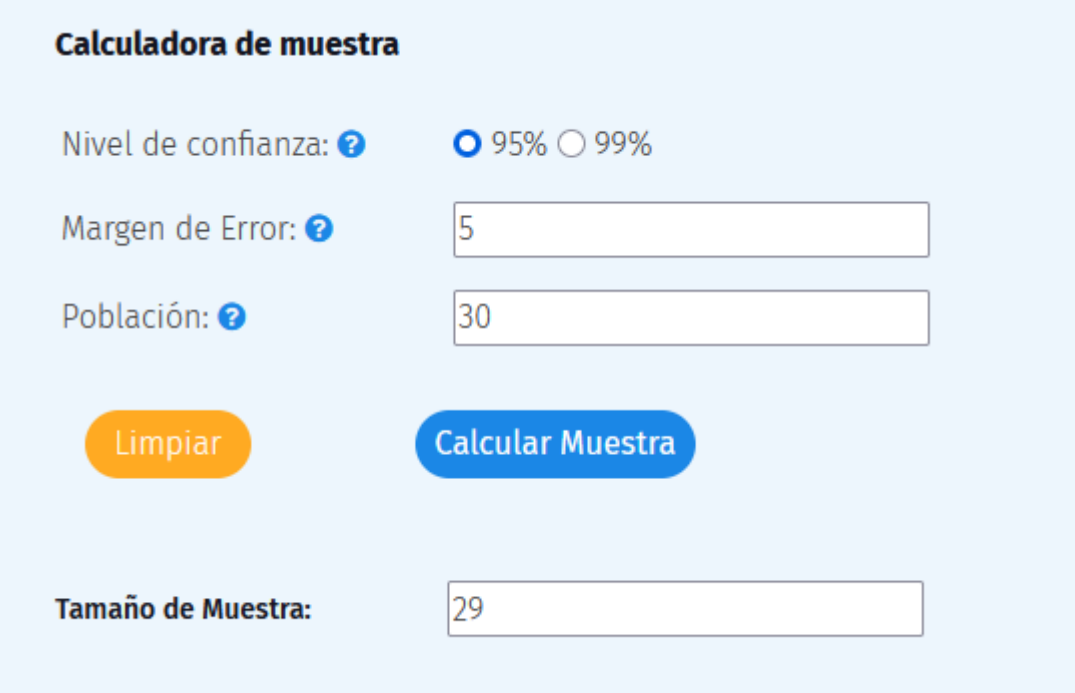


Figura 3. Cálculo del Tamaño de la Muestra Fuente. https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html.

Una vez obtenido los resultados se definirá los insumos para el desarrollo de la propuesta.

3.5.1 Insumos

- Equipos de computación
- Estructura Orgánica y por Procesos 2022
- Base de datos en Excel de los empleados
- Suministros de Oficina
- Manual de Normas APA 7ma Edición
- Bibliografía

3.6 Desarrollo

Encuesta sobre Clima Organizacional y Retención de Empleados

Instrucciones:

Responda las siguientes preguntas marcando la opción que mejor refleje su opinión. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas únicamente para mejorar la gestión organizacional.

Sección 1: Datos generales

1. Género:
   - ( ) Masculino
   - ( ) Femenino
   - ( ) Prefiero no decirlo
2. Edad:
   - ( ) Menos de 25 años
   - ( ) 25 - 35 años
   - ( ) 36 - 45 años
   - ( ) Más de 45 años
3. Tiempo que lleva trabajando en la institución:
   - ( ) Menos de 1 año
   - ( ) 1 - 3 años
   - ( ) 4 - 6 años
   - ( ) Más de 6 años

Sección 2: Clima Organizational

4. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la organización?
   - ( ) Muy Buena

- ( ) Buena
- ( ) Regular
- ( ) Mala
- ( ) Muy mala

5. ¿Recibe información clara y oportuna sobre los objetivos y estrategias de la institución?
    - ( ) Siempre
    - ( ) Casi siempre
    - ( ) A veces
    - ( ) Casi nunca
    - ( ) Nunca
6. ¿Considera que los directivos fomentan un ambiente de confianza y transparencia en la organización?
    - ( ) Sí, totalmente
    - ( ) En gran medida
    - ( ) En parte
    - ( ) En poca medida
    - ( ) No, en absoluto
7. ¿Cómo evalúa el liderazgo de sus superiores?
    - ( ) Muy eficiente
    - ( ) Eficiente
    - ( ) Regular
    - ( ) Poco eficiente
    - ( ) Nada eficiente

Sección 3: Atracción y Retención de Empleados

8. ¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente?
    - ( ) Siempre
    - ( ) Casi siempre
    - ( ) A veces
    - ( ) Casi nunca
    - ( ) Nunca
9. ¿Recibe reconocimiento por su trabajo y esfuerzo dentro de la organización?
    - ( ) Siempre
    - ( ) Casi siempre
    - ( ) A veces
    - ( ) Casi nunca
    - ( ) Nunca
10. ¿La institución ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?
    - ( ) Sí, en gran medida
    - ( ) Sí, en cierta medida
    - ( ) Poco
    - ( ) No
11. ¿Recomendaría trabajar en esta institución a un amigo o familiar?
    - ( ) Sí, sin duda
    - ( ) Probablemente sí
    - ( ) No estoy seguro/a
    - ( ) Probablemente no

- ( ) No

12. ¿Qué aspecto considera más importante para mejorar el clima organizacional y la retención de empleados?

    - ( ) Mejor comunicación interna
    - ( ) Mayor reconocimiento del desempeño
    - ( ) Oportunidades de crecimiento profesional
    - ( ) Mejores condiciones laborales (infraestructura, recursos, etc.
    - ( ) Mejora en la relación entre empleados y directivos

CAPITULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de resultados (descripción)

En este apartado se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de las encuestas dirigidas al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar. El análisis se enfoca en identificar percepciones, actitudes y experiencias relacionadas con el clima organizacional, la gestión del talento humano y la cultura institucional. Se examinan las respuestas considerando las variables e indicadores definidos en la matriz de operacionalización, con el objetivo de determinar los niveles de satisfacción, motivación, comunicación interna y sentido de pertenencia dentro de la institución. Asimismo, los datos se contrastan con la teoría revisada y estudios similares, lo que permite discutir las posibles causas de las fortalezas y debilidades detectadas, y orientar futuras acciones para mejorar el ambiente laboral y la retención del talento en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar

4.2 Interpretación de resultados

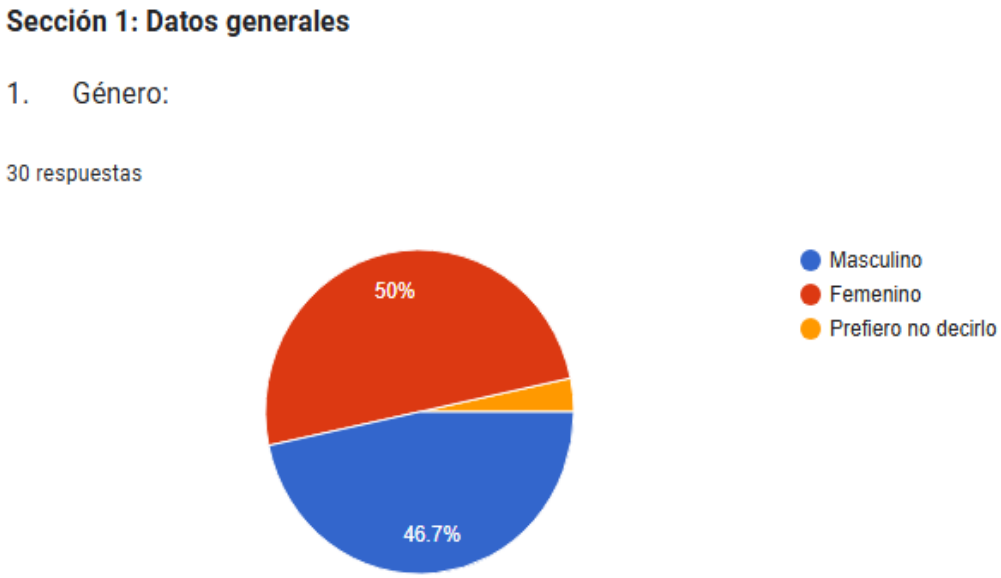


Figura 4. Pregunta 1

El 50% de los resultados se identificó con el género femenino, el 46.7% con el género masculino, y un 3.3% prefirió no declarar su género, esta distribución demuestra una representación relativamente equilibrada entre hombres y mujeres dentro de la institución, con una ligera mayoría femenina. La inclusión de la opción “Prefiero no decirlo” también refleja el respeto por la privacidad y diversidad en la identidad de género, lo cual es importante al analizar el clima organizacional desde una perspectiva inclusiva y equitativa.

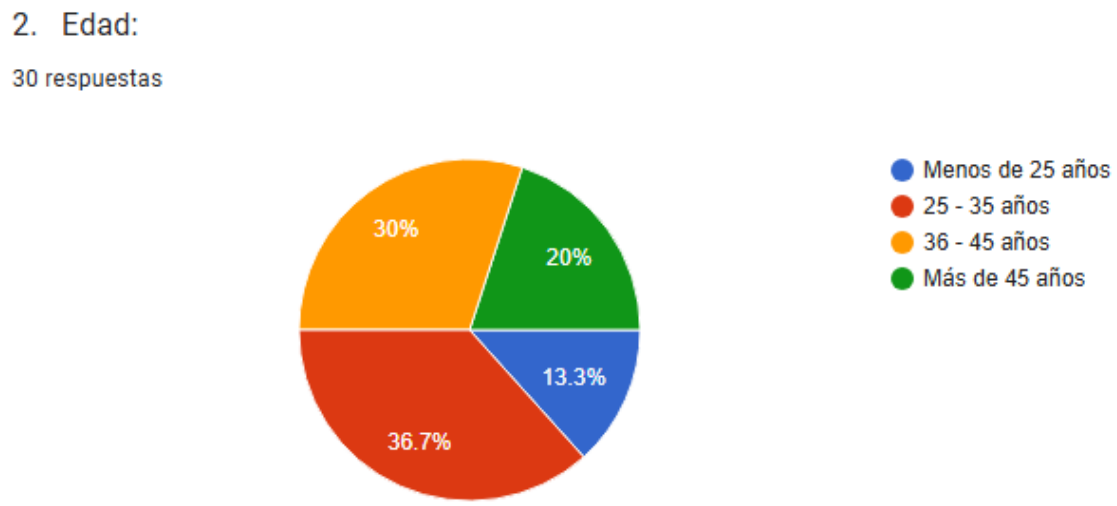


Figura 5. Pregunta 2

El grupo más representativo es el de 25 a 35 años, que corresponde al 36.7% del total. Le sigue el grupo de 36 a 45 años con un 30%, mientras que el 20% de los encuestados tiene más de 45 años, y el 13.3% se encuentra en el grupo de menos de 25 años.

Estos datos reflejan que la mayor parte del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar se encuentra en rangos de edad considerados como económicamente activos y con experiencia laboral consolidada. Esta diversidad generacional puede representar una fortaleza para la institución, al permitir la integración de perspectivas

jóvenes junto con la experiencia de empleados de mayor trayectoria, favoreciendo así el clima organizacional y la transferencia de conocimiento.



Figura 6. Pregunta 3

En relación con la permanencia laboral dentro de la institución, se observa que un 60% de los encuestados ha trabajado en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar por menos de un año, lo cual indica una alta proporción de personal recientemente incorporado. Un 30% tiene una antigüedad de 1 a 3 años, mientras que el 3.3% ha trabajado entre 4 a 6 años y el 6.7% más de 6 años.

Esta distribución sugiere que existe una tendencia significativa hacia la renovación del talento humano, lo cual puede representar tanto oportunidades como desafíos. Por un lado, la incorporación de nuevos colaboradores puede aportar ideas frescas e innovadoras; sin embargo, también puede requerir esfuerzos adicionales en procesos de inducción, capacitación y adaptación a la cultura organizacional. La baja proporción de empleados con más años de servicio también podría influir en la estabilidad y continuidad institucional.

Sección 2: Clima Organizacional

4. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la organización?

30 respuestas

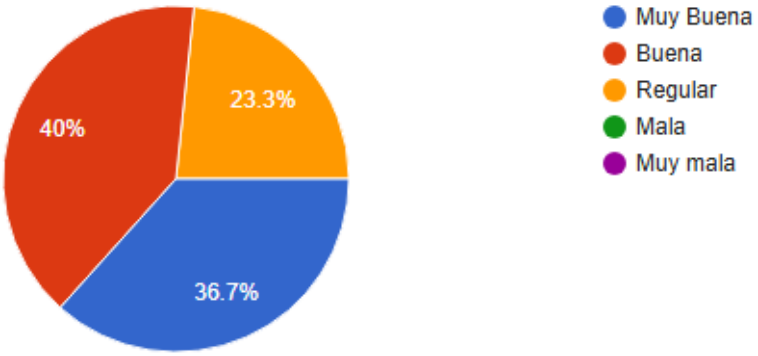


Figura 7. Pregunta 4.

Los resultados indican una percepción mayoritariamente positiva sobre la comunicación dentro de la organización, ya que el 40% de los encuestados la califican como "muy buena" y un 36.7% como "buena". Este dato sugiere que, en general, los empleados consideran que la comunicación es efectiva, clara y satisfactoria para sus necesidades laborales.

Sin embargo, un 23.3% de los encuestados calificaron la comunicación como "regular", lo que indica que aún existen áreas en las que se puede mejorar. Las razones para esta calificación podrían estar relacionadas con la falta de claridad, la frecuencia de la comunicación, o la percepción de que ciertos canales de comunicación no son efectivos o no llegan a todos los empleados de manera igualitaria.

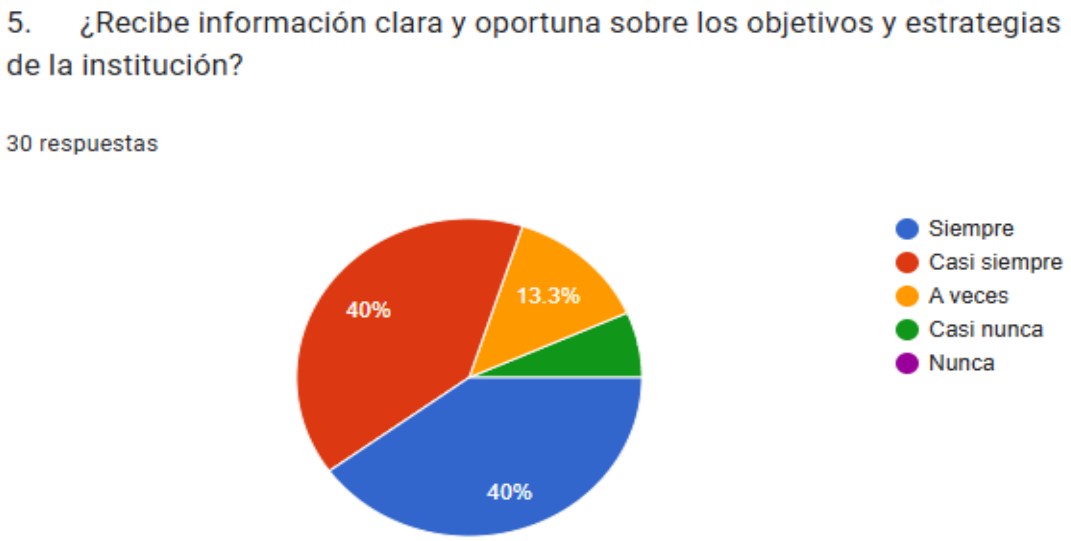


Figura 8. Pregunta 5

El 40% con una respuesta Siempre y Casi siempre con otro 40% demuestran que el 80% de los encuestados perciben de manera positiva la información proporcionada sobre los objetivos y estrategias de la institución de manera permanente. Esto es un indicativo positivo de que hay un flujo de comunicación efectivo que genera confianza y claridad.

El 13.3%, un grupo más reducido de personas siente que la información solo les llega de manera esporádica. Esto podría sugerir que hay áreas donde la comunicación no es constante, dejando espacio para interpretaciones y posibles desconexiones.

Un 6.7% considera que casi nunca reciben información clara sobre los objetivos y estrategias. Este dato es relevante porque revela que hay personas en la institución que podrían sentirse excluidas o desconectadas del propósito general, lo cual podría impactar en su motivación y alineación con la visión institucional.



Figura 9. Pregunta 6

Los resultados Sí, totalmente con un 23.3% y En gran medida con 46.7%; estos grupos suman el 70% de respuestas positivas, lo cual indica que los directivos tienen un buen nivel de aceptación en cuanto a fomentar confianza y transparencia. El 20%, un grupo notable considera que la confianza y transparencia solo se fomentan parcialmente, lo que sugiere trabajar en estrategias para mejorar. En poca medida con el 10% de los resultados, muestra que algunas personas tienen reservas sobre los esfuerzos de los directivos en este aspecto.

Esto sugiere que, aunque la mayoría está satisfecha, hay áreas donde la percepción de los empleados podría mejorar. Es importante que los directivos continúen fortaleciendo su comunicación y trabajen en las preocupaciones de aquellos que no perciben suficiente transparencia.



Figura 10. Pregunta 7

La mayoría de los encuestados con el 60 % considera que el liderazgo de sus superiores es adecuado y cumple con las expectativas. Esto indica que los líderes tienen un impacto positivo en general. Muy eficiente 16.7% un porcentaje menor reconoce que el liderazgo es sobresaliente, lo que destaca prácticas excepcionales que podrían replicarse. Regular 16.7%, este grupo evalúa el liderazgo como promedio, sugiriendo que hay áreas que podrían mejorar para elevar esta percepción. Poco eficiente el 6.7%, un pequeño porcentaje siente que el liderazgo es insuficiente, reflejando posibles problemas en habilidades o comunicación que sería importante abordar.

Los datos reflejan mayoritariamente opiniones favorables hacia el liderazgo, pero hay oportunidades para fortalecer aspectos que permitan convertir las percepciones de “Regular” y “Poco eficiente” en categorías más positivas como “Eficiente” o “Muy eficiente.”

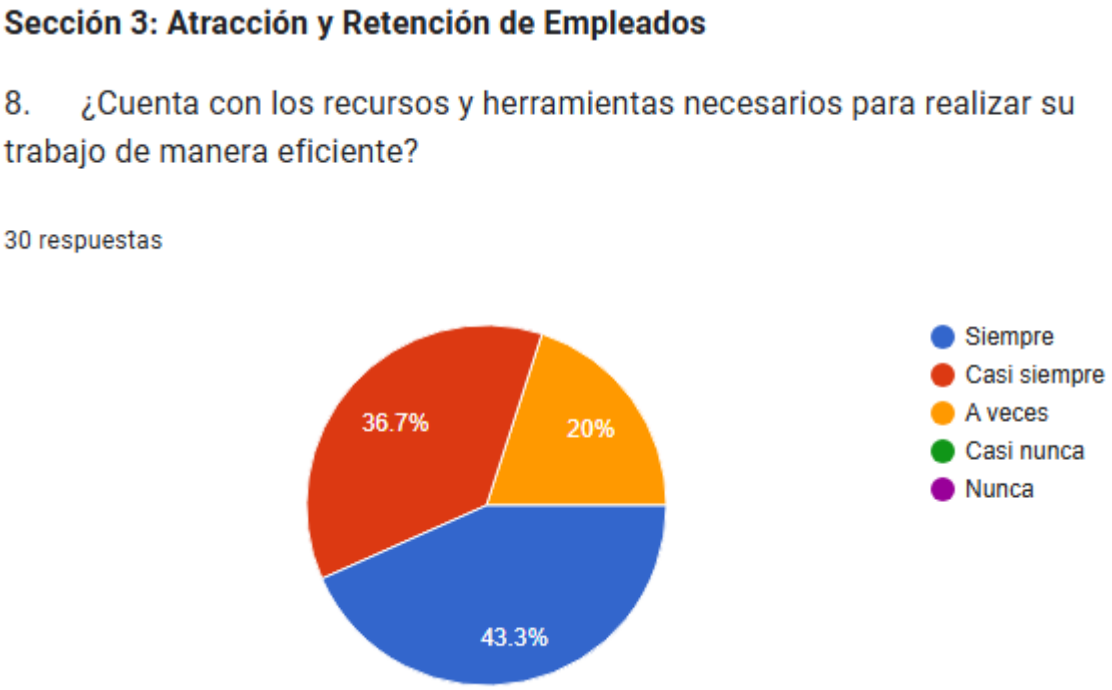


Figura 11. Pregunta 8

Los resultados Siempre con un 43.3% y Casi siempre con un 36.7% muestran que el 80% de los encuestados perciben de manera positiva que cuentan con los recursos y herramientas necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente. Este porcentaje refleja una percepción favorable de las condiciones laborales en la institución. Sin embargo, el 20% indica que a veces tiene acceso a estos recursos, lo cual podría señalar que, aunque en general la organización tiene sistemas adecuados, hay ocasiones o situaciones específicas en las que ciertos recursos no están disponibles o no se distribuyen de manera equitativa.



Figura 12. Pregunta 9.

Los resultados Siempre con un 26.7% y Casi siempre con un 30% muestran que el 56.7% de los encuestados perciben de manera positiva el reconocimiento que reciben en su lugar de trabajo. Este porcentaje destaca que más de la mitad de los empleados considera que sus esfuerzos son valorados con frecuencia, lo cual es una señal alentadora para la organización. Sin embargo, el 30% que respondió A veces indica que un grupo considerable siente que el reconocimiento no es constante. Por otro lado, las respuestas Casi nunca con un 6.7%, reflejan que algunos empleados tienen una percepción de falta notable de reconocimiento, lo cual podría estar afectando su motivación y compromiso y Nunca con un 6.7%, aunque es un porcentaje bajo, representa a quienes sienten que nunca reciben reconocimiento. Este porcentaje sugiere áreas de mejora para garantizar que todos los colaboradores se sientan valorados.

En este resultado la mayoría siente algún nivel de reconocimiento, es importante abordar las percepciones negativas para fomentar un ambiente laboral más inclusivo y motivador, asegurando que nadie quede excluido de estos reconocimientos.

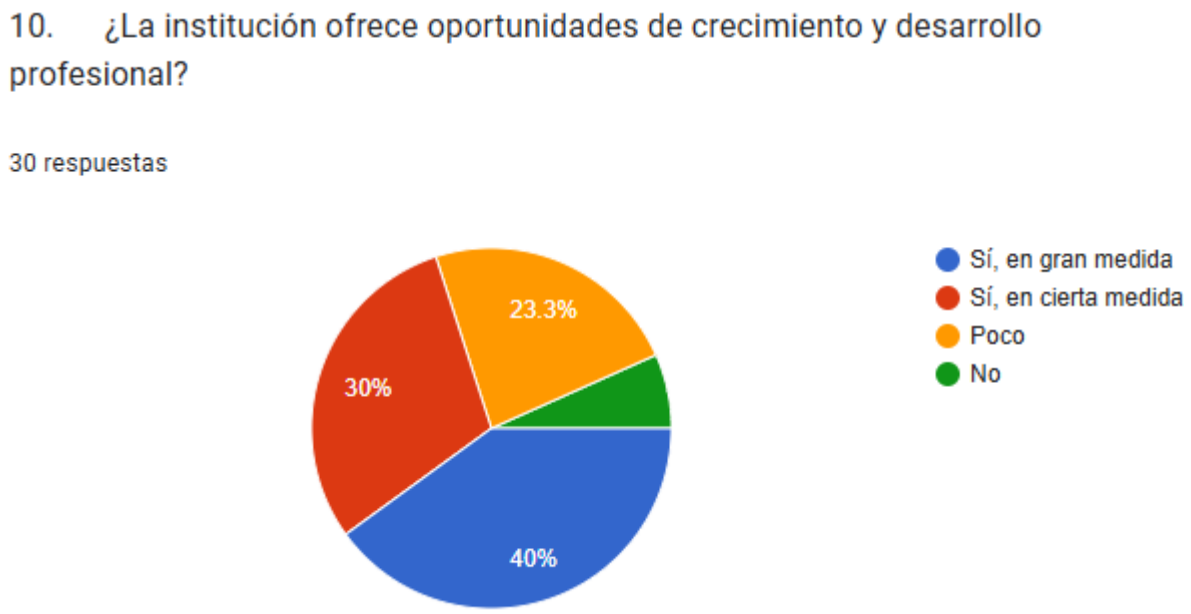


Figura 13. Pregunta 10

El 40% con la opción "Sí, en gran medida", representa la mayor parte de los encuestados que consideran que la institución ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional de manera significativa. Esto indica que existen buenas prácticas y estrategias que generan satisfacción en este aspecto. El 30% “Sí, en cierta medida", un porcentaje considerable siente que la institución ofrece oportunidades de crecimiento, aunque no de forma destacada. Esto sugiere que podría haber áreas que necesitan fortalecerse para mejorar esta percepción. El 23.3% “Poco", este grupo refleja que casi una cuarta parte de los encuestados considera que las oportunidades de desarrollo son limitadas. Es un área que podría representar un desafío importante para la institución. El 6.7% - "No" un pequeño porcentaje expresa que no percibe oportunidades de crecimiento ni desarrollo profesional en

la institución. Aunque es el grupo más pequeño, estos datos pueden indicar la necesidad de revisar políticas para evitar desmotivación.



Figura 14. Pregunta 11

El 46.7% Sí, sin duda se interpreta que casi la mitad de los encuestados afirmó que recomendaría sin duda trabajar en la institución. Este grupo representa un alto nivel de satisfacción y confianza en el ambiente laboral. El 33.3% Probablemente sí, un tercio de las personas probablemente recomendaría trabajar en la institución. Esto indica una percepción positiva, aunque no completamente decidida, que sugiere áreas para consolidar esta confianza. El 13.3% No estoy seguro/a. Un grupo más pequeño tiene dudas acerca de recomendar la institución. Esto podría reflejar sobre ciertos aspectos del trabajo que podrían mejorarse. El 3.3% Probablemente no, una minoría muestra una apreciación negativa, indicando que no recomendarían la institución. Esto señala posibles problemas específicos que influyen en su experiencia, este grupo pequeño indica una insatisfacción completa y representa una oportunidad importante para identificar y abordar problemas significativos.



Figura 15. Pregunta 12.

Mayor reconocimiento del desempeño 31%, es considerado como el aspecto más relevante para los encuestados. Destaca la necesidad de que los empleados se sientan valorados por sus aportes y logros. Oportunidades de crecimiento profesional 27.6%, este porcentaje muestra que los empleados valoran mucho las posibilidades de desarrollo dentro de la organización. Mejorar este aspecto podría aumentar el compromiso y la satisfacción laboral. Mejor comunicación interna 24.1%, la comunicación eficiente es otro factor importante para fomentar un buen clima laboral. Las estrategias en este ámbito podrían facilitar el entendimiento y colaboración dentro de la organización. Mejores condiciones laborales 10.3%, aunque ocupa un lugar menos prioritario, este grupo sugiere que el ambiente físico y los recursos disponibles también influyen en el clima organizacional. Mejora en la relación entre empleados y directivos 6.9%. Este es el porcentaje más bajo, pero sigue siendo significativo, pues una buena relación entre líderes y empleados puede contribuir a un ambiente laboral más armonioso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El presente estudio sobre el diseño de un sistema de gestión del clima organizacional para atraer y retener a empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar, durante el primer trimestre del 2025, permitió identificar elementos clave que inciden directamente en la percepción, satisfacción y compromiso del talento humano en la institución. A partir del análisis de datos obtenidos mediante encuestas al personal, y en función de los objetivos planteados, se puede concluir que el clima organizacional en la institución presenta fortalezas considerables, pero también áreas críticas que requieren intervención inmediata a través de políticas estratégicas.

A través del análisis de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal, se identificaron múltiples aspectos que inciden directa e indirectamente en la percepción del entorno laboral, revelando tanto fortalezas institucionales como áreas críticas de mejora.

Entre los aspectos positivos, se destaca una valoración generalmente favorable hacia la comunicación institucional y el liderazgo. Una amplia mayoría de los empleados manifestó sentirse bien informada respecto a los objetivos organizacionales, y existe una percepción mayoritariamente positiva hacia la gestión de los directivos, especialmente en términos de confianza y transparencia. No obstante, estas fortalezas no son suficientes por sí solas para garantizar un clima organizacional saludable si no se complementan con políticas más integrales que

incluyan mecanismos de reconocimiento, desarrollo profesional y participación activa.

Uno de los principales hallazgos fue la percepción limitada en torno al reconocimiento profesional y las oportunidades de crecimiento. Si bien muchos empleados se sienten valorados, existe una proporción considerable que reporta escasa o nula percepción de reconocimiento por parte de la institución. Este aspecto afecta directamente la motivación, el sentido de pertenencia y la satisfacción general en el trabajo. Asimismo, se detectó una alta rotación del personal, lo cual representa un reto para la continuidad de procesos y la consolidación de una cultura organizacional sólida.

En este contexto, se vuelve imperativo implementar estrategias que no se limiten al aspecto operativo del trabajo, sino que promuevan el bienestar integral del personal. La inclusión de incentivos no económicos, como reconocimientos simbólicos, horarios laborales flexibles, espacios de participación y celebraciones institucionales, puede tener un impacto significativo en la mejora del clima laboral. Del mismo modo, los planes de capacitación continua y desarrollo profesional deben consolidarse como políticas institucionales estratégicas, orientadas a potenciar las competencias del personal y fomentar su crecimiento dentro de la organización.

Otro hallazgo relevante fue la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna. Aunque la percepción general es positiva, aún existen grupos que sienten una desconexión con las decisiones institucionales o carecen de espacios para expresar sus ideas y preocupaciones. Esto puede provocar distanciamiento entre niveles jerárquicos y debilitar la cohesión organizacional. En este sentido, se hace necesario estructurar un sistema de comunicación formal que garantice el flujo de

información horizontal, ascendente y descendente, asegurando que todos los empleados puedan participar, opinar y recibir retroalimentación efectiva.

Finalmente, la ausencia de mecanismos de mejora continua dentro de la Secretaría de Talento Humano limita la capacidad de la organización para ajustarse dinámicamente a las necesidades internas. La falta de canales institucionalizados para recoger, analizar y aplicar las sugerencias del personal constituye una debilidad estructural que impide avanzar hacia una gestión más participativa y adaptativa. Por lo tanto, es fundamental establecer un sistema de retroalimentación permanente que permita evaluar periódicamente el clima organizacional y ajustar las estrategias implementadas según los resultados obtenidos.

RECOMENDACIONES

Frente a lo expuesto, se recomienda al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar adoptar un enfoque sistémico e integral para la gestión del clima organizacional, basado en los siguientes lineamientos:

- **Implementación de un plan estratégico de incentivos no económicos**, que reconozca los logros del personal a través de mecanismos simbólicos y de bajo costo, como menciones públicas, certificaciones, eventos de reconocimiento y beneficios flexibles al mejor empleado y su desempeño.
- **Desarrollo de un programa institucional de capacitación continua y crecimiento profesional**, diseñado de forma participativa, que contemple rutas de desarrollo, procesos de evaluación de competencias y oportunidades de promoción interna.

- **Establecimiento de un sistema de comunicación interna efectivo y horizontal**, que utilice medios digitales y presenciales para garantizar un flujo de información transparente, inclusivo y constante. Este sistema debe promover la retroalimentación bidireccional y el reconocimiento de las ideas y aportes del personal.
- **Creación de un Comité de Clima Organizacional**, conformado por representantes de distintas áreas, cuya función sea aplicar encuestas periódicas, analizar resultados y formular recomendaciones estratégicas para el fortalecimiento del ambiente laboral.
- **Diseño de un sistema formal de mejora continua**, sustentado en datos y evidencia, que permita recoger y responder de manera ágil a las inquietudes del personal, asegurando la evaluación y actualización constante de las políticas de gestión del talento humano.

En resumen, para que el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar logre atraer y retener a sus empleados, es fundamental consolidar un entorno laboral donde la comunicación, el reconocimiento, el crecimiento y la participación activa sean pilares esenciales de la cultura organizacional. Solo a través de una gestión humana, participativa y centrada en el bienestar del servidor público se podrá garantizar la sostenibilidad institucional y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguachela, M. (2022). *Estructura Orgánica Funcional por Procesos.* Prefectura Provincial.

Allen, N., & Meyer, J. (1997). El modelo de compromiso organizacional. *Revista Abierta de Ciencias Sociales*, 102.

Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC un método de análisis para su intervención.* Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Armando, V., & Ernesto, C. (2024). *Estudios contemporáneos sobre inclusión y equidad en México.* fontamara.

Asamblea, N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Lexis.

Asamblea, N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Quito.

Asamblea, N. (2016, Marzo 28). *eSilec Profesional*. (LEXIS, Editor) Retrieved from www..lexis.com.ec.

Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la teoría general de la administración.* Sexta Edición. Mcgraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos.* México: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2009). *El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). McgrawHill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). México: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* . Estados Unidos: McGraw-Hill USA.

Córdova, F. (2010). *Derecho laboral y relaciones laborales en Ecuador.*

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (15a ed. ed.). Pearson.

Díaz Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística.* MASTERS RIL.

Grajales G., T. (2000). Tipos de Investigación. *Tipos de Investigación*, 4.

Hernández, R. (2017). *Gestión del talento humano en las organizaciones.* Pearson Educación.

Herzberg, F. (1959). *La motivación en el trabajo.* McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1959). *La motivación en el trabajo.* Mcgraw-hill.

Muntané Relat, J. (2010). Introducción a la Investigación Básica. *Revisiones Temáticas*, 7.

Nieto, S., & Rodríguez, M. (2010). *Investigación y evaluación educativa del conocimiento.* Ediciones Universidad Salamanca.

OIT, O. I. (2019). *Condiciones laborales y derechos fundamentales en el trabajo.* Retrieved from https://www.ilo.org.

Rbbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional* (18ava Edición ed.). Pearson Educación.

Rbbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional.* Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (19a ed ed.). Pearson.

Santos, D. d. (1994). *El plan de negocios.* Libro impreso.

Schein, E. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo (4ª ed.).* Wiley.

Shein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed. ed.). Wiley.

Vega, G., Morales, J., Vega, A., Camacho, N., Becerril, A., & Leo, G. (2014). *ARADIGMAS EN LA INVESTIGACIÓN. ENFOQUE CUANTITATIVO Y CUALITATIVO* (Vol. 10, No. 15 ed.). México: European Scientific Journal.

Werther, W. B., & Davis, K. (2018). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano.* McGraw-Hill.

ANEXO A: PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ATRAER Y RETENER A EMPLEADOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR

Propuesta para el diseño de gestión del clima organizacional para atraer y retener a empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar

Vigencia 2025

Carmen Margarita Rojas Morales

Quito, 20 de abril de 2025.

ÍNDICE

1. Introducción 66

2. Objetivos 66

3. Justificación 66

4. Metodología 67

4.1 Diagnóstico del clima organizacional 67

4.2 Análisis de resultados 67

4.3 Diseño del sistema de gestión 67

5. Resultados e impactos esperados 67

1. Introducción.

El clima organizacional es un factor fundamental tanto en instituciones públicas como privadas, en el caso del Gobierno autónomo descentralizado de la Provincia Bolívar, se ha observado que existen muchos desafíos relacionados con la retención de empleados, lo que afecta la eficiencia y calidad de los servicios públicos. Esta propuesta tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión del clima organizacional que promueva un entorno laboral positivo, facilitando la atracción y retención de empleados estratégicos durante el primer trimestre del 2025.

2. Objetivos

Objetivo General:

Diseñar un sistema de gestión del clima organizacional para mejorar la satisfacción y permanencia de los empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar.

Objetivos Específicos:

Identificar los factores que inciden en la satisfacción y deserción de los empleados.

Proponer estrategias para mejorar el bienestar laboral y reducir la rotación del personal.

3. Justificación

La implementación de un sistema de gestión del clima organizacional en Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar será de gran beneficio porque contribuirá a generar un ambiente de trabajo que fomente el bienestar del personal, el compromiso y la productividad. Además, al retener a empleados con experiencia y capacidades clave, asegura

la continuidad de proyectos institucionales y se mejora la eficiencia en el servicio público-, este proyecto no solo tendrá un impacto en la calidad del trabajo dentro del GADPB, sino también en la percepción del servicio que reciben los ciudadanos.

4. Metodología

La metodología que se utilizará es de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo), el mismo que incluye las siguientes etapas:

4.1 Diagnóstico del clima organizacional

Se aplicarán encuestas a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar para obtener datos sobre la satisfacción, motivación, percepción de liderazgo y otros factores que influencian en el clima laboral.

4.2 Análisis de resultados.

Todos los datos obtenidos serán analizados mediante herramientas estadísticas con el fin de identificar las áreas que necesitan intervención.

4.3 Diseño del sistema de gestión.

Se diseñará un sistema de gestión a partir del diagnóstico que incluya estrategias de intervención, como son programas de reconocimientos e incentivos no económicos, mejoras en la comunicación interna, flexibilidad laboral, entre otras actividades que brinden crecimiento y motivación del personal. Además, se establecerá un plan de seguimiento para evaluar los avances y efectividad del sistema propuesto.

5. Resultados e impactos esperados.

Con este diseño se espera obtener un diagnóstico preciso del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar, identificar los factores de insatisfacción y retención del personal y proponer un sistema practico que permita mejorar estos aspectos sin que represente gastos para la institución. Además, se espera que el GADPB logre mejorar la permanencia y satisfacción de los empleados, contribuyendo a un mejor desempeño institucional.

6. Conclusiones.

- El clima organizacional es un factor importante para el bienestar, la productividad y la permanencia del personal en las instituciones públicas. Su adecuada gestión contribuye a crear un entorno laboral favorable que impacta en el desempeño institucional positivamente.
- La necesidad de atraer y retener a los empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar, evidencia la importancia de implementar un sistema formal que permita diagnosticar, intervenir y mejorar de manera continua el ambiente laboral.
- El diseño de un sistema de gestión del clima organizacional permitirá a la institución contar con una herramienta técnica que oriente las decisiones en materia de talento humano, con base en datos reales y percepciones del personal; este sistema fortalecerá la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, factores esenciales para disminuir la rotación del personal y asegurar la eficiencia de los servicios públicos.

Finalmente, se concluye que la propuesta planteada no solo es viable, sino necesaria para mejorar la gestión interna y proyectar una imagen institucional coherente con los principios de un buen gobierno y entidad pública.

ANEXO B: ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR

Encuesta sobre Clima Organizacional del GADPB.

Responda las siguientes preguntas marcando la opción que mejor refleje su opinión. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas únicamente para mejorar la gestión organizacional.

1. **Sección 1: Datos generales**

    1. Género:

    Marca solo un óvalo.

    - ◯ Masculino
    - ◯ Femenino
    - ◯ Prefiero no decirlo

2. 2. Edad:

    Marca solo un óvalo.

    - ◯ Menos de 25 años
    - ◯ 25 - 35 años
    - ◯ 36 - 45 años
    - ◯ Más de 45 años

3. 3. Tiempo que lleva trabajando en la institución:

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- 1 - 3 años
- 4 - 6 años
- Más de 6 años

4. **Sección 2: Clima Organizacional**

4. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la organización?

Marca solo un óvalo.

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

5. 5. ¿Recibe información clara y oportuna sobre los objetivos y estrategias de la institución?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

6. 6. ¿Considera que los directivos fomentan un ambiente de confianza y transparencia en la organización?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí, totalmente
- ◯ En gran medida
- ◯ En parte
- ◯ En poca medida
- ◯ No, en absoluto

7. 7. ¿Cómo evalúa el liderazgo de sus superiores?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Muy eficiente
- ◯ Eficiente
- ◯ Regular
- ◯ Poco eficiente
- ◯ Nada eficiente

8. **Sección 3: Atracción y Retención de Empleados**

8. ¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ A veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

9. 9. ¿Recibe reconocimiento por su trabajo y esfuerzo dentro de la organización?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

10. 10. ¿La institución ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?

Marca solo un óvalo.

- Sí, en gran medida
- Sí, en cierta medida
- Poco
- No

11. 11. ¿Recomendaría trabajar en esta institución a un amigo o familiar?

Marca solo un óvalo.

- Sí, sin duda
- Probablemente sí
- No estoy seguro/a
- Probablemente no
- No

12. 12. ¿Qué aspecto considera más importante para mejorar el clima organizacional y la retención de empleados?

Marca solo un óvalo.

- Mejor comunicación interna
- Mayor reconocimiento del desempeño
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Mejores condiciones laborales (infraestructura, recursos, etc.
- Mejora en la relación entre empleados y directivos

ANEXO C: ARCHIVO FOTOGRÁFICO



Figura 16. Parte externa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar

Fotografía del personal de la Secretaría de Talento Humano



Figura 17. Personal de la Secretaría de Talento Humano

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **ROJAS MORALES CARMEN MARGARITA**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **15%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,26 de mayo del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN

Pablo Heredia