

Gestión operativa; clima laboral de los usuarios internos (operational management; work environment of internal users)

Vivianna Del Rocio Arteaga Loor¹, Oscar Fabián Moncayo Carreño²

¹ Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador

² Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador
viviana.artega2016@uteq.edu.ec, omoncayo@uteq.edu.ec

Fecha recepción: 29/04/2022

Fecha de aceptación: 27/05/2022

Publicado: 30/06/2022

Resumen: La gestión operativa en el tratamiento de los usuarios internos de la Dirección de Gestión de Desarrollo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo, en su proceso actual, deja algunas observaciones que deben ser mejoradas, tales como: los procesos en que se desarrollan las actividades de los funcionarios y en las diversas dimensiones de clima laboral citadas en el documento. Para realizar la investigación se utilizan métodos como la encuesta, insumo que permite conocer las cualidades y defectos que posee la Gestión Operativa a partir de los métodos deductivo e inductivo, así como la observación, y sobre esta base proponer correctivos y decisiones al interior de la Dirección, para el desarrollo prospectivo de una propuesta alternativa: un Plan de Mejoramiento de Clima Laboral, que permitirá mejorar los procedimientos de atención a los usuarios internos. La metodología utilizada basa su enfoque de forma descriptiva y cuali-cuantitativa tendiente sobre la base de los resultados alcanzados, a lograr una gestión operativa adecuada y que se logren objetivos esperados por el departamento, al implementar estrategias eficaces para un correcto desarrollo del clima laboral de este.

Palabras clave: La gestión operativa, Clima Laboral, Usuario Interno, Normativas internas.

Abstract: The operational management in the treatment of internal users of the Social Development Management Directorate of the Municipal Autonomous Decentralized Government of Quevedo, in its current process, leaves some observations that must be improved, such as: the processes in which the activities of officials and in the various dimensions of work environment cited in the document. To carry out the research, methods such as the survey are used, an input that allows knowing the qualities and defects that Operational Management has from deductive and inductive methods, as well as observation, and on this basis propose corrective measures and decisions within the organization. Management, for the prospective development of an alternative proposal: a Plan for the Improvement of the Work Environment, which will improve the procedures for dealing with internal users. The methodology used bases its approach in a descriptive and qualitative-quantitative manner, tending on the basis of the results achieved, to achieve adequate operational management and that the objectives expected by the department are achieved, by implementing effective strategies for a correct development of the work environment of east.

Keywords: Operational management-Labor, Climate-Internal, User-Internal, Regulations, Improvement.

1. Introducción

El clima laboral es un instrumento que permite activar un ambiente saludable en las organizaciones, por lo tanto, se considera la presente investigación en gestión operativa, como un

elemento de análisis exhaustivo que permite a las organizaciones del siglo XXI tomar decisiones coherentes a nivel de mandos medios, las que deben sostener un ambiente laboral en óptimas condiciones para así brindar calidad de servicios a la ciudadanía.

La Dirección de Gestión de Desarrollo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo, presenta debilidades como: falta de comunicación, procesos relacionados con la gestión operativa, motivación del empleado y poca evolución laboral al mismo, lo que causa problemas que impactan en su operatividad..

En el entorno empresarial actual, se estima relevante analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano, por la propia complejidad que implica la administración de este componente del capital intelectual. Fundamentalmente porque las organizaciones logran sus objetivos y resultados por medio de sus empleados, puesto que por eso son reclutados e incorporados, así, se da una relación de intercambio permanente de intereses entre empresa y trabajador (Pedraza, 2018).

El clima laboral está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización y cuando esta motivación entre los participantes es elevada, el clima laboral tiende a ser sublime y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes; sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima laboral tiende a bajar, dado que, las conclusiones y recomendaciones del estudio, serán consideradas en la toma de decisiones para el mejoramiento del clima laboral (Rivera, Rincón, & Flórez, 2018) .

La presente investigación se justifica a fin de servir y satisfacer a usuarios externos e internos, dentro de un escaso ambiente laboral en la Dirección de Gestión de Desarrollo social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo, para ello se realiza un estudio al comportamiento de los colaboradores en sus respectivas áreas asignadas, considerando que un colaborador con suficiente motivación puede mejorar la operatividad del departamento y el desarrollo de actividades continuas. Esto es de vital importancia para las organizaciones que prestan servicios a la ciudadanía en general, el poseer un personal motivado ayuda a estos a obtener metas establecidas y constituir una organización comprometida con el desarrollo de la ciudad de Quevedo.

El objetivo general de esta investigación es establecer la incidencia de la gestión operativa en el manejo del clima laboral en la Dirección de Gestión de Desarrollo Social del Municipal de Quevedo, objeto de estudio año 2021.

Dentro de los objetivos específicos se destaca determinar la situación actual de la gestión operativa de la Dirección de Gestión de Desarrollo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo, la incidencia de la gestión operativa, en el Clima Laboral de los Usuarios Internos de la Dirección de Gestión de Desarrollo Social del cantón Quevedo e identificar el clima laboral que perciben los usuarios internos.

2. Desarrollo

Se puede definir a la Administración de Operaciones/Gestión operativa, según lo indicado por Vilcarromero,(2013) como el diseño, y la mejora de los sistemas que crean y producen los principales bienes y servicios, y que está dedicada a la investigación y a la ejecución de todas aquellas acciones que van a generar una mayor productividad mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción, aplicando todos esos procesos individuales de la mejor manera posible, destinado todo ello a aumentar la calidad del producto. Para ello se deben tomar decisiones muy importantes como, las decisiones estratégicas, decisiones tácticas y decisiones de control y planeación operacional. En el nivel estratégico la Administración de Operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa

y que logre un impacto de su efectividad a largo plazo, en términos de cómo puede enfrentar las necesidades de los clientes.

La gestión operativa engloba factores diversos, como modelos de un conjunto de procesos en las que se puede dar mejoría a las organizaciones con el fin de cumplir con los objetivos planteados para la empresa, sin embargo, se debe tener en cuenta que para una gestión operativa efectiva se deben seguir los lineamientos establecidos.

Las organizaciones tienen el reto de transformar su gestión en busca de una mayor rentabilidad. Además, operan en un entorno que se transforma aceleradamente y deben estar preparadas para enfrentarse a los cambios de forma gradual en un tiempo viable, sin que ello afecte la calidad de sus productos físicos y (o) servicios. La gestión por procesos busca mejorar la eficiencia de las empresas a través del enfoque que les brinda. (Lizarzaburu, Chávez, & Barriga, 2018)

Según Castillo & Espinosa, (2018), la gestión de operaciones es la coordinación sistematizada de los procesos organizacionales para convertir la necesidad de un cliente en una solución integral que tenga la calidad que el cliente esperaba, que sea la cantidad convenida, que se entregue en el plazo establecido a un costo ventajoso, tanto para la organización como para el cliente que la recibe.

En esta definición constituyen aspectos novedosos que : se habla de organización sistematizada en lugar de planeación, organización, mando y control, de necesidad expresa del cliente y no de demanda, no se trata de productos o servicios, sino de soluciones integrales, se definen los principales aspectos que permiten al cliente seleccionar o no un suministro y se habla de un costo ventajoso para ambas partes, pues la ventaja de costo para la organización suministradora significa su supervivencia y para la receptora del producto/servicio su permanencia como cliente de la primera.

Gestión de Operaciones o Administración de Operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de manufactura, las actividades de producción que crean bienes usualmente son evidentes. En una organización que no crea un bien tangible, la función de producción puede ser menos evidente. A menudo estas actividades son llamadas servicios. Independientemente del producto final que se obtenga , las actividades de producción que ocurren en la organización se conocen de modo general como operaciones, o administración de operaciones.

Teniendo en cuenta lo expresado por Gómez & Brito, (2020) se pueden establecer cuatro objetivos básicos de la Gestión de Operaciones: Servir y satisfacer las necesidades del cliente (externo), dar bienestar a los empleados (cliente interno), producir rendimiento a los inversionistas de la empresa y cumplir su responsabilidad ante la comunidad.

Todo proceso es eficiente cuando sus resultados son superiores en valor a sus insumos. Mientras la relación resultados/insumos, o de salidas/entradas se acerque más a servir y satisfacer las necesidades del cliente (externo), habrá más eficiencia en el proceso y la organización estará cumpliendo los requisitos mínimos para proyectarse hacia metas mayores. En la gestión de operaciones, por tanto, el seguimiento de los indicadores de rendimiento ya sea de los hombres, los equipos o los materiales utilizados es de vital importancia.

Toda organización productiva o de servicios existe porque sus productos o servicios satisfacen necesidades o expectativas de alguien. En el preciso momento en que el ciclo del capital se cierra, es decir, cuando un cliente paga el servicio o el producto que la organización le facilitó, es en ese momento en que se cumple la misión organizacional.

Sobre la base de los elementos señalados, Díaz & León, (2019), indican que el clima laboral es un factor que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias

motivacionales de los trabajadores, que se representan en un comportamiento que tiene consecuencias positivas o negativas, sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

El clima laboral se refiere a las características del entorno de trabajo, se percibe directa o indirectamente por los trabajadores que realizan su trabajo en ese entorno, influye sobre el comportamiento de los trabajadores, hace que una organización se distinga a otra y sirve de base para describir la situación laboral, ya que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento organizacional

El clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización. Así mismo se considera que el clima laboral es un concepto multidimensional, constituido por dimensiones relativas a la persona, relativas a los procesos de grupo, y relativos a la organización. (Bordas , 2016)

El usuario interno es la persona dentro de una institución que debe tener información para entender la labor que debe llevar a cabo desde su punto de vista de la institución y del paciente/usuario, además de proporcionar información importante que surja de su trato con el usuario externo como de los servicios, con el fin de mejorar su labor (Muñoz, 2015).

Los clientes internos conformados por las personas que laboran en la organización y quienes, al igual que los clientes externos, tienen necesidades y expectativas por satisfacer en el interior de la compañía, a través de productos o de servicios que se proveen mediante diferentes medios y procesos. (Martínez, 2016)

Toda persona dentro de la compañía interviene en procesos generadores de resultados (productos o servicios), que son entregados a unos clientes. Si estos se encuentran en la misma organización –clientes internos–, utilizan los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para sus propios procesos, los cuales generan las salidas que son utilizadas por otros clientes internos, o que llegan hasta el mercado, conformado por los clientes externos. Independientemente del tipo de empresa la prestación de un buen servicio es decisoria para ser exitosa.

Por lo que indica Martínez , (2016) los objetivos de los usuarios internos son definidos por la alta dirección y constituyen elementos fundamentales en la planeación de toda organización, que muestran (junto con las metas) los resultados por alcanzar en los diferentes planes en sus respectivos períodos de planeación, materializando así las políticas establecidas. Por todo esto, resulta fundamental que la gerencia fortalezca la concreción de objetivos organizacionales a corto plazo con orientación hacia la satisfacción del cliente interno (por ejemplo, modernización de los equipos de trabajo), a mediano plazo (por ejemplo, mejoramiento del proceso de bienestar) y a largo plazo (por ejemplo, el diseño de las instalaciones).

Según (Martínez , 2016) el cliente interno se caracteriza porque frente a la empresa y sus propios compañeros, presenta un alto nivel de exigencia en términos de condiciones y calidad del servicio y maneja la idea de que “siempre tiene la razón”, pero a veces no se ubica en el lado contrario para dar lo mejor en el proceso de servicio que desarrolla y no le agrada que lo vean como una “cosa”: quiere ser valorado como persona y exige trato individualizado.

No puede haber planificación, ni control si no se dispone de la información necesaria en tiempo y en forma. Es por ese motivo que las propuestas de modernización estatal siempre incluyen el uso de técnicas y métodos para procesar información en tiempo real. En general se busca articular las herramientas informáticas con la obtención de datos primarios y la estructura organizacional. Se plantea una diferenciación entre los sistemas necesarios para la gestión operativa (sistemas “transaccionales”) y los sistemas que brindan información para planificar, tomar decisiones y controlar.

Sobre la gestión operativa en el clima laboral se puede afirmar que en la empresa habitualmente todas las decisiones importantes se toman en equipo, ya sea directamente o bien por la traducción de las decisiones individuales de los miembros que forman los equipos que integran la empresa.

Los logros de una organización están condicionados a la actuación de su personal. Por ello, la clave es que este participe y se involucre en el proceso de mejora continua de la empresa. Un equipo de trabajo favorece esta idea porque permite desarrollar el potencial de las personas. Sin embargo, para que efectivamente sea así, tienen que darse dos condiciones fundamentales: una cultura organizacional que apoye esta filosofía de fomentar la participación de las personas, y personas que, a partir de esa cultura adecuada, quieran, sepan y puedan llevar a cabo sus tareas en equipo.

Por tanto, es una filosofía que cree en el equipo de trabajo, en adquirir compromisos laborales y en destinar los recursos que sean necesarios formación en técnicas y herramientas de trabajo en equipo, tiempo y espacios para ello, atribución de responsabilidades, etc. para organizar adecuadamente la empresa (Martínez, 2011).

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros (Peña, 2018).

El Clima Laboral aplicado a los usuarios internos se manifiesta en tanto, en ocasiones los equipos están apremiados por los resultados y el tiempo, comunicarse pasa a un segundo plano, no le dan importancia, olvidando que la mayor parte de los conflictos laborales suceden por las interferencias en la comunicación.

Las estrategias comunicacionales incorporan herramientas efectivas, que en el corto y mediano plazo optimizan el funcionamiento y la dinámica de los equipos al propiciar actitudes de flexibilidad, respeto, credibilidad, confianza y tolerancia. Esto promueve la cooperación y participación e influye directamente en la calidad de vida de equipos y organizaciones. De esta manera el trabajo grupal como equipo hacia la consecución de los objetivos propuestos depende de las adecuadas relaciones interpersonales existentes, lo que tiende a generar una productividad considerable en el trabajador

El reconocimiento del papel tan importante que juegan los grupos en las organizaciones goza ya de una cierta tradición. Entre los principales antecedentes destacan las experiencias que allá por los años 20 y 30 se realizaron en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago, por medio de las cuales se observó la importante influencia que los factores sociales ejercían sobre el rendimiento de las personas en su puesto de trabajo y se empezó a tomar conciencia del valor del “grupo informal”. Estas y otras muchas experiencias posteriores han demostrado que las organizaciones no sólo están compuestas por individuos en sí mismos, sino que éstos configuran un entramado de relaciones sociales y son miembros de diferentes grupos, lo cual marca en buena medida su comportamiento organizacional (Ramos, 2015).

Es pertinente considerar los sentimientos laborales del personal, ya que debe ser ponderado dentro y fuera de la empresa, teniendo en claro que el personal no es una máquina de producción continua, al contrario, es una persona que tiene sentimientos fuera y dentro de una organización, por lo que mantener un ritmo estable de productividad se consideraría como un éxito en la gestión operativa de los recursos humanos.

Considerados los elementos expuestos se realiza una investigación descriptiva con el propósito de obtener información primaria mediante encuestas, con el fin de determinar los problemas del departamento y aportar soluciones, en función de perfeccionar la gestión operativa de la empresa, antes mencionada.

Para la ejecución de la investigación de carácter cuali-cuantitativo se aplicaron los métodos: inductivo; para obtener información sobre la planificación y cumplimiento de actividades que se llevan a cabo mediante la gestión operativa que existe en el departamento y el deductivo, para diagnosticar el nivel de operatividad que posee la Dirección de Gestión de Desarrollo social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo y de esta manera obtener conclusiones generales acorde al proyecto de estudio.

La población sujeta a estudio se compone por la totalidad de los empleados que laboran en la Dirección de Gestión de Desarrollo social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo, compuesta por 30 funcionarios, esta población finita aporta con la identificación de errores actuales y contribuye a elaborar la propuesta de mejoramiento del ambiente laboral en el departamento. Para la recolección de la información se realizó un registro de actividades planificadas, la observación de actividades realizadas y cuestionarios.

Además, se obtiene información sobre los procesos que se desarrolla en la Dirección de Gestión de Desarrollo social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo, lo que permite verificar el cumplimiento de las metas establecidas, y sobre su base elaborar perspectivamente, la propuesta de mejoramiento de clima laboral y potenciarla cuando sea implementada.

Según las respuestas obtenidas en la encuesta se refleja que un 90% de los encuestados no conoce la misión y visión del departamento; es decir, que la mayoría de los colaboradores del departamento ignoran este tipo de información que les permite conocer más acerca de la dependencia en la que laboran, lo cual no conlleva a un compromiso del empleado. Una minoría, representada por un 6,7% aprueba que sí conoce la misión y visión del departamento, mientras que el 3,3% está inseguro de conocer esta información, la que debe ser prioridad para todo aquel que colabore dentro del Departamento de Desarrollo Social.

La capacitación juega un papel primordial para el logro de proyectos, tareas, gestiones, dado que es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren los conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes para actuar en el entorno laboral; ayuda a resolver problemas del día a día, mejora la estabilidad del departamento y su flexibilidad. En este sentido el 100% de los usuarios internos de la Dirección de Gestión de Desarrollo Social indica que no recibió capacitación al ingresar a sus designaciones dentro del área que le corresponde, esto permite inferir que no hay una cooperación de parte de los Supervisores o jefes de estos.

Un 66,7% indica que, les mostraron sus funciones al ingresar a su puesto de trabajo, tomando en cuenta que, para cada área, la descripción de funciones de trabajo aporta a la agilidad de los procesos y por ende es de gran beneficio para el clima laboral. Mientras que un 33,3% indican que no fueron claros en las indicaciones de actividades a realizar, lo cual es perjudicial para alcanzar las metas del departamento.

Las herramientas administrativas pueden ayudar a cada uno de los departamentos dentro de las organizaciones; en la toma de decisiones, ayudan a encontrar soluciones, gestionar, planificar y atender a los usuarios dentro de lo asignado. El 86,7% de los colaboradores Internos sostienen que no han recibido las herramientas e insumos necesarios en un 100 por ciento para su desempeño, mientras que un 13,3% asegura que si han recibido insumos ni herramientas para cumplir a cabalidad con su trabajo dentro de Dirección de Gestión de Desarrollo Social.

Un 13,3% de los empleados considera que, existe la oportunidad de crecimiento profesional y laboral en el departamento de desarrollo social, pero el 53,3% expresa que no existe esa

posibilidad, mientras que un 33,3% de los encuestados respondieron que existe una posibilidad mínima de oportunidad de crecimiento laboral, debido a que cada colaborador sólo realiza su función en el área asignada sin tener oportunidad de escalar en dicha área o departamento.

La unión del equipo de trabajo tiene como objetivo cooperar para lograr un fin común en la ejecución de un proyecto específico, aquí juega un papel muy importante la comunicación, el incentivar al equipo de trabajo, fomentar un buen ambiente de trabajo. En este sentido un 13,3% de colaboradores considera que existe unión con su equipo de trabajo; mientras que un 33,3% considera todo lo contrario y respondieron que no, un 53,3% está indeciso para expresar si esta unión de trabajo existe o no.

Con la planificación y organización en un departamento o empresa se logra la optimización de objetivos y desarrollo de métodos para integrar y coordinar actividades de trabajo de una manera rápida, controlada y eficiente; un 33,3% de los encuestados coincidieron en plantear que se planifica y organiza dentro de cada actividad en su grupo; mientras que un 16,7% de los colaboradores de desarrollo social indicaron que no se planifica, ni se organiza; finalmente un 50% de los encuestados dentro del departamento de desarrollo social respondieron con insatisfacción alegando que no se planifica y organiza de forma adecuada cada una de las actividades dentro de su grupo de trabajo.

Según los estudios realizados por varios autores las relaciones interpersonales y las amistades en el trabajo son esenciales para el logro de los objetivos de la empresa, combinando capacidades y recursos individuales, por ello es aconsejable conservar y promover relaciones saludables que permitan establecer un excelente clima laboral. Así, tenemos que el 16,7% de los encuestados respondió que se ha logrado una amistad dentro del departamento; el 66,7% de los encuestados de desarrollo social manifiestan que no han podido lograr establecer una amistad dentro del departamento; en cuanto al 16,7% restante de los encuestados respondieron que tal vez mantengan una amistad dentro del departamento de desarrollo social.

El 26,7% de los encuestados de la dirección de desarrollo indicaron que su jefe inmediato acepta ideas y estimula el desarrollo de sus capacidades; mientras que un 40,0% de los encuestados respondieron que su jefe no acepta ideas, ni estimula el desarrollo de sus capacidades, el 33,3% de los empleados restantes no saben a ciencia cierta, si acepta o no ideas ya que no las han proporcionado dentro del departamento; aunque coinciden en que un buen jefe inmediato es aquel que acepta, estimula e impulsa el compromiso dentro del área de trabajo para tener como resultado un excelente clima laboral.

Los resultados obtenidos, permiten disponer de los elementos necesarios para el desarrollo perspectivo de una propuesta alternativa de un Plan de Mejoramiento de Clima Laboral, a partir de las siguientes consideraciones:

La Dirección de Gestión de Desarrollo Social debe mejorar la gestión con departamentos como: Dirección Administrativa, Compras Públicas y Gestión financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo, los cuales se encuentran involucrados en la contratación de servicios, adquisición de materiales, de lo cual depende el desempeño y logros de sus metas.

Desde este punto de vista es imprescindible crear un clima laboral satisfactorio para sus usuarios internos, que genere condiciones para su desempeño en la atención al usuario externo, utilizando las herramientas necesarias para brindar atención de calidad y calidez, tanto en área médica, como en la atención de sus proyectos sociales, tomando en cuenta que se trabaja con grupos vulnerables y de atención prioritaria como niños, adultos mayores y personas con discapacidad.

Igualmente es necesario gestionar a través de la Dirección de Talento Humano, capacitaciones permanentes a los usuarios internos para lograr en ellos Liderazgo y Autodisciplina; así como también, los jefes inmediatos deben mantener reuniones de evaluaciones semanales de los

servicios brindados en la Dirección de Gestión de Desarrollo Social, con la finalidad de socializar los avances de cada equipo y mantenerlos comprometidos con sus actividades diarias para cumplir con los objetivos y lograr las metas planteadas.

3. Conclusiones

La investigación a la situación actual de la gestión operativa de la Dirección de Gestión de Desarrollo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo, permite comprobar que existen falencias administrativas que no permiten el alcance de objetivos y metas de la Dirección.

El clima laboral que se percibe en los usuarios internos de la Dirección de Gestión de Desarrollo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo, no es favorable en su totalidad, ya que, sus empleados carecen de prendas de protección, materiales e insumos para la atención médica y atención a los diferentes proyectos sociales.

Existe falta de comunicación y socialización de mecanismos de intervención; además de la medición permanente de avances de alcance de metas, lo cual ha creado cierta desmotivación y falta de autodisciplina en los usuarios internos de la Dirección de Gestión de Desarrollo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo.

Las consideraciones derivadas del estudio realizado sirven de punto de partida para elaborar una propuesta alternativa de un Plan de Mejoramiento de Clima Laboral.

REFERENCIAS

- Castillo, A. L., & Espinosa, C. X. (2018). Gestión de operaciones con enfoque de servicios. Editorial Universo Sur.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral. Madrid: Editorial UNED.
- Díaz Paniagua, E., & León Sánchez, M. (2019). Recursos Humanos y Dirección de Equipos en Restauración. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, SA.
- Corredor, A. Y., Álvarez, B., Echeverri, C. A., Gallo Chalarca, C., Restrepo Parra, D., Gallego Quiceno, D. E., y otros. (2016). Pymes: Gestión y Clima Organizacional. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.
- Lizarzaburu, E., Chávez, M., & Barriga, G. (24 de 03 de 2018). Gestión de operaciones y calidad. Pearson Educación.
- Martínez Bermúdez, R. (07 de 10 de 2016). Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes. Ediciones de la U.
- Martínez, G. (2011). Formación y Orientación Laboral. Madrid, Spain: Macmillan Iberia, S.A.
- Pazmiño, M. P., Llanos, P. G., Quint, S., & Elena, G. B. (Abril de 2015). El Análisis de entorno en ambientes de negocios vulnerables. Recuperado el 08 de 11 de 2019, de <http://portal.uasb.edu.ec>
- Pedros, D. M., & Gutierrez, A. M. (2012). La Elaboracion del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cudo de mando Integral. Madrid: Díaz de Santos.
- Peña, H. (2018). Clima Organizacional: Construcción personalista del medio ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial. Ecuador: Editorial UPSE.
- Ramos, P. (2015). Motivación para el trabajo en equipo. Málaga-España: Editorial ICB.

Servicio de Rentas Internas. (12 de 04 de 2013). Código de Ética. Recuperado el 13 de 08 de 2020, de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/codigo-de-etica>

Servicio de Rentas Internas. (2014). Registro Oficial: EL ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (N°134 ed.). Quito: www.registroficial.gob.ec.

Stylianidou, N., & Mavrou, K. (2021). Exploring adolescents' understandings of disability in a blended environment of interactions. *Education Sciences*, 11(11), 1-20. <https://doi.org/10.3390/educsci11110681>