

ARTÍCULO CIENTÍFICO
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno
Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua**
*Work environment of the administrative staff of the Municipal
Autonomous Decentralized Government of cantón Tosagua*

Velásquez Vera, Marie Lía ^I; García Mero, Jeniffer Mercedes ^{II}; Rodríguez Pinargote,
Gema Katherine ^{III}; González Bravo, Maricela Maribén ^{IV}

^I marie.lia1983@hotmail.com, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí MFL, Ecuador.

^{II} jeniffer_24@hotmail.com, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí MFL, Ecuador.

^{III} gekaropi@yahoo.com, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí MFL, Ecuador.

^{IV} mari55gon2011@hotmail.com, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí MFL, Ecuador.

Recibido: 03/05/2018

Aprobado: 25/05/2018

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue diagnosticar el clima laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua para que contribuya a la mejora del desempeño de las funciones de los servidores públicos. El clima laboral constituye un indicador de la calidad de vida laboral que sirve para identificar el ambiente en que los trabajadores desarrollan sus actividades. Se emplearon técnicas como la observación, la entrevista y la encuesta a los servidores públicos que laboran en la entidad, donde se identificó que existen problemas que afectan a la ejecución de los procesos y debilita la comunicación interna generando la interpretación inadecuada de la información. La encuesta fue elaborada a partir de los indicadores de clima laboral resumidos por el método Delphi y priorizados por el método Kendall, además se utilizaron los métodos inductivo, deductivo y analítico. Posterior a esto se realizó el análisis cualitativo de la encuesta y a partir de estos resultados se realizó la lluvia de ideas para determinar la

problemática, se procedió a elaborar el diagrama causa efecto donde se presentaron las principales causas y subcausas de los principales problemas. Con el desarrollo de la investigación en esta institución pública se detectaron problemas de comunicación, actualización profesional, liderazgo, ejecución de procesos, práctica de valores institucionales y las condiciones laborales.

PALABRAS CLAVE: ambiente; trabajadores; administración; institución; comunicación.

ABSTRACT

The purpose of this investigation was to diagnose the work climate of the administrative staff of the Municipal Autonomous Decentralized Government of the canton Tosagua so that it contributes to the improvement of the performance of the functions of public servants. The work environment is an indicator of the quality of working life that serves to identify the environment in which workers develop their activities. Techniques such as observation, interview and survey of public servants working in the entity were used, where it was identified that there are problems that affect the execution of the processes and weaken internal communication generating inadequate interpretation of information. The survey was developed based on the work climate indicators summarized by the Delphi method and prioritized by the Kendall method, in addition to the inductive, deductive and analytical methods. After this, the qualitative analysis of the survey was carried out and from these results the brainstorming was carried out to determine the problem. The cause-effect diagram was developed, where the main causes and sub-causes of the main problems were presented. With the development of the research in this public institution, they detected problems of communication, professional updating, leadership, execution of processes, practice of institutional values and working conditions.

KEYWORDS: Working environment; workers; administration; institution; communication.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas públicas y privadas hacen énfasis en trabajar para mantener, generar y desarrollar procesos que aumenten la efectividad de los servicios prestados; descuidando al elemento humano con respecto al ambiente social en que estos cumplen con sus funciones. Como resultado se obtiene un clima laboral inadecuado; sin embargo, en la actualidad, el hombre denominado como “talento humano” ha tomado tanta importancia que se lo considera el eje central del sistema empresarial.

Gan y Triginé (2012) sostienen que el clima laboral ha de estar condicionado por múltiples razones como: las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, mientras que Ramos y Tejera (2017) indican que el clima laboral es el resultado de las percepciones de los trabajadores asociados a su ambiente de trabajo. Por otra parte, Arias y Arias (2014) señalan que el clima organizacional y la satisfacción laboral han sido, quizá, las variables más estudiadas en el ámbito laboral considerando tres enfoques para conceptualizarlo. Los enfoques objetivos se concentran en las características de la organización, mientras que los enfoques subjetivos se enfocan en los trabajadores. Sin embargo, los enfoques integradores toman en cuenta ambos factores.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, mediante visitas previas, se detecta que no se han realizado diagnósticos de clima laboral, existen ocasiones en que la comunicación es sesgada en cuanto a los cambios internos (políticas, normas, reglamentos, asumir responsabilidades para la ejecución de procesos) provocando desplazamiento de los servidores y descenso de su compromiso con las metas institucionales. Las debilidades encontradas causan molestias en los servidores, porque al no desarrollar sus actividades en un clima laboral adecuado, no pueden cumplir los objetivos del área con celeridad, esto a su vez, repercute negativamente en los usuarios puesto que no se les brinda una atención de calidad en los servicios requeridos, reclamos o solicitud de información. Para Lazzari y Moulia (2013) la calidad del servicio es un concepto de particular importancia para las empresas porque, los clientes, después de recibir un servicio, lo comparan con el esperado. Si el servicio percibido no tiene el nivel del servicio esperado, los clientes pierden interés. Pero si el servicio percibido iguala o excede las expectativas, es muy posible que los clientes regresen.

Por otra parte Meza (2017) manifiesta que el actuar del individuo en la organización corresponde a la teoría del comportamiento organizacional, donde las características individuales, de trabajo y desarrollo profesional, influyen en la satisfacción laboral directamente derivado de la visión y la actitud que tienen sobre los puestos en el que se desempeña laboralmente y la importancia que le dan los superiores contribuyendo al aumento de la satisfacción laboral motivándolo a mejorar su desempeño. No obstante Caballero (2002) señala que esta concepción de la satisfacción laboral se distingue básicamente de la motivación para trabajar con disposiciones de conducta, así como a su fuerza e intensidad.

El clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficacia y desempeño empresarial (Borda, 2016). Es un gran compromiso para los líderes empresariales ofrecer el apoyo, las herramientas y las condiciones para que las personas realicen de la mejor manera su trabajo; el ambiente es uno de los puntos esenciales en la vida laboral, para lo cual debe ser igual para todos los trabajadores, sin importar el tipo de contratación que se tenga; pero desde un punto de vista crítico, se debe considerar que el ambiente lo crean y desarrollan los empleados mismos y no la organización, y destaca la relevancia de mantener de la mejor manera las relaciones interpersonales (Madero et al., 2015).

Zangaro (2011) puntualiza que el clima de los trabajadores se convierte también en un ámbito importante que influye en el desempeño del talento humano, concordando con Enríquez y Calderón (2017) quienes manifiestan que el clima laboral ha sido siempre un factor importante dentro de las organizaciones, independientemente de la naturaleza de sus actividades, ya que éste, a través de una evaluación, determina su influencia en la consecución de los objetivos que se proponen, tanto personal como organizacionalmente. Salazar, et al., (2009) manifiesta que los componentes del clima laboral son: ambiente físico, características estructurales y personales, y comportamiento organizacional, debido a esto las organizaciones buscan un mejoramiento continuo. Por esta razón, la Constitución Nacional del Ecuador (2008) en su reforma estableció en su artículo 33 que “el Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Asamblea Nacional, 2008).

Según la SENPLADES (2012) a través del Plan Nacional de Descentralización indica que la descentralización de la gestión del Estado es la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias. En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, no existe un antecedente de diagnóstico de clima laboral, lo cual provoca que tanto jefes departamentales como servidores en general desconozcan los factores endógenos como autonomía, relaciones sociales, resolución de conflictos, liderazgo y motivación.

Esta investigación se orienta a diagnosticar el clima laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua para que contribuya a

la mejora del desempeño de las funciones de los servidores públicos. Entre las principales falencias se encontraron:

- Las relaciones entre los servidores(as) son buenas aunque no siempre se puede controlar las discrepancias.
- Falta de comunicación participativa entre todos los niveles de la entidad.
- El espacio de algunas oficinas es reducido.
- Poca práctica de valores y promoción del trabajo en equipo.

Estos problemas afectan a la ejecución de los procesos y debilita la comunicación interna generando la interpretación inadecuada de la información.

MÉTODOS

Esta investigación se desarrolló en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Tosagua, ubicado en la calle Bolívar y Ascazubi en el cantón Tosagua, provincia Manabí, República del Ecuador. Las variables que se identificaron, fue la variable dependiente: mejora del desempeño de las funciones, y la variable independiente: diagnóstico del clima laboral.

Las técnicas que se utilizaron para la adquisición de la información fueron la entrevista y la encuesta. La entrevista diseñada cuenta con cinco preguntas generales que se aplicaron al Jefe del Departamento de Desarrollo Administrativo para reconocer los problemas que se presentan en el área del GAD, en lo referente del clima laboral. La encuesta fue elaborada a partir de los indicadores de clima laboral resumidos por el método Delphi y priorizados por el método Kendall, estos indicadores formaron las preguntas de diagnóstico que se aplicaron a los servidores(as) del GAD Municipal del cantón Tosagua.

En los métodos se aplicó:

- El método inductivo, debido a que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general, se lo utilizó porque al conocer que existían problemas en el clima laboral del GAD del cantón Tosagua, se eligió al área administrativa para aplicar la encuesta y así se determinaron las dificultades específicas que inciden en este factor de la calidad de vida laboral.
- El método deductivo al referirse de lo general a lo particular se aplicó en la construcción del diagrama causa-efecto.
- El método analítico se empleó para desmembrar los hechos generales del clima laboral para analizar cada indicador de manera particular a través de las preguntas contenidas en la encuesta.

Velásquez Vera, García Mero, Rodríguez Pinargote, González Bravo

- El método Kendall, ayudó a priorizar los indicadores del clima laboral y verificar la concordancia entre los expertos seleccionados.
- El método Delphi, permitió mediante las votaciones de un grupo de panelistas se determine la afinidad que existe para ciertos indicadores.

RESULTADOS

Con el diagnóstico del clima laboral administrativo en el GAD Municipal del Cantón Tosagua se realizó la entrevista al Jefe de Desarrollo Administrativo donde se detectaron los siguientes problemas:

- las relaciones entre los servidores(as) son buenas aunque no siempre se puede controlar las discrepancias,
- falta de comunicación participativa entre todos los niveles de la entidad,
- el espacio de algunas oficinas es reducido,
- poca práctica de valores y promoción del trabajo en equipo, y
- existen problemas de clima laboral que afectan a la ejecución de los procesos y debilita la comunicación interna generando la interpretación inadecuada de la información.

De manera consecuente y siguiendo los pasos del desarrollo metodológico se extrajeron los indicadores de clima laboral de las referencias bibliográficas que se resumieron mediante el método Delphi con la aplicación de la fórmula respectiva (Tabla 1).

Tabla 1. Método Delphi para resumir el listado de los factores de clima laboral.

Factores de clima laboral	Si	No	1-(VN/VT)
Trabajo interesante	5	4	0.56
Comunicación	9	0	1.00
Decisión	7	2	0.78
Reconocimiento	8	1	0.89
Satisfacción laboral	9	0	1.00
Relaciones laborales	7	2	0.78
Compromiso	7	2	0.78
Retroalimentación de información	5	4	0.56
Trabajo en equipo	6	3	0,67
Capacitación	8	1	0.89
Solución de problemas	9	0	1.00
Reglamento laboral	4	5	0.44
Equidad	9	0	1.00

Factores de clima laboral	Si	No	1-(VN/VT)
Cooperación	7	2	0.78
Condiciones de trabajo	9	0	1.00
Valores y orgullo	8	1	0.89
Organización	9	0	1.00
Liderazgo	9	0	1.00
Autonomía	9	0	1.00
Innovación laboral	6	3	0.67

Fuente: Expertos investigados.

Los indicadores que tuvieron un resultado ≥ 0.70 fueron priorizados mediante el método Kendall (Tabla 2), con la finalidad de obtener la concordancia entre los expertos y determinar la confiabilidad de la encuesta.

Tabla 2. Priorización de los indicadores de clima laboral para determinar la concordancia entre los expertos.

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum a_{ij}$	Δ	Δ^2	$\sum (a_{ij})^2$
Comunicación	2	4	4	2	3	1	2	2	3	23	-49	2401	67
Decisión	12	12	13	10	11	15	11	11	12	107	35	1225	1289
Reconocimiento	13	11	15	15	15	13	15	15	13	125	53	2809	1753
Satisfacción laboral	4	2	2	4	5	4	5	4	4	34	-38	1444	138
Relaciones laborales	3	1	1	3	1	3	1	1	2	16	-56	3136	36
Compromiso	11	14	12	14	14	11	12	12	11	111	39	1521	1383
Capacitación	14	15	9	11	13	12	13	13	14	114	42	1764	1470
Solución de problemas	7	6	8	7	7	6	7	6	7	61	-11	121	417
Equidad	8	7	7	9	8	7	6	8	6	66	-6	36	492
Cooperación	15	13	14	13	12	14	14	14	15	124	52	2704	1716
Condiciones de trabajo	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43	-29	841	207
Valores y orgullo	10	10	11	12	10	10	9	9	10	91	19	361	927
Organización	9	9	10	8	9	9	10	10	9	83	11	121	769
Liderazgo	1	3	3	1	2	2	3	3	1	19	-53	2809	47
Autonomía	6	8	6	6	6	8	8	7	8	63	-9	81	449
TOTAL										1080		21374	

Fuente: Expertos investigados.

$$T = \frac{\sum a_{ij}}{k}$$

$$W = \frac{12(\sum \Delta^2)}{m^2(k^3 - k)}$$

Dónde:

M = Número de expertos.

$\sum a_{ij}$ = Suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos al ítem i.

K = Número de ítems a valorar.

T = Factor de comparación o concordancia. $\frac{\sum \sum a_{ij}}{K}$

$\Delta = \sum a_{ij} - T$

W= Coeficiente de concordancia

$$T = \frac{1080}{15} = 72$$

$$w = \frac{12(21374)}{81(3375 - 15)} = \frac{256488}{272160} = 0,94$$

De acuerdo al resultado la concordancia entre los expertos respecto a los factores de clima laboral es de 0.94, es decir que es ≥ 0.50 y ≤ 1.00 ; por esta razón se prosiguió con el diseño de la encuesta y la elaboración de las preguntas que fueron aplicadas a los servidores(as) del área administrativa del GAD Municipal del cantón Tosagua; obteniendo los resultados que se muestran en la figura 1.

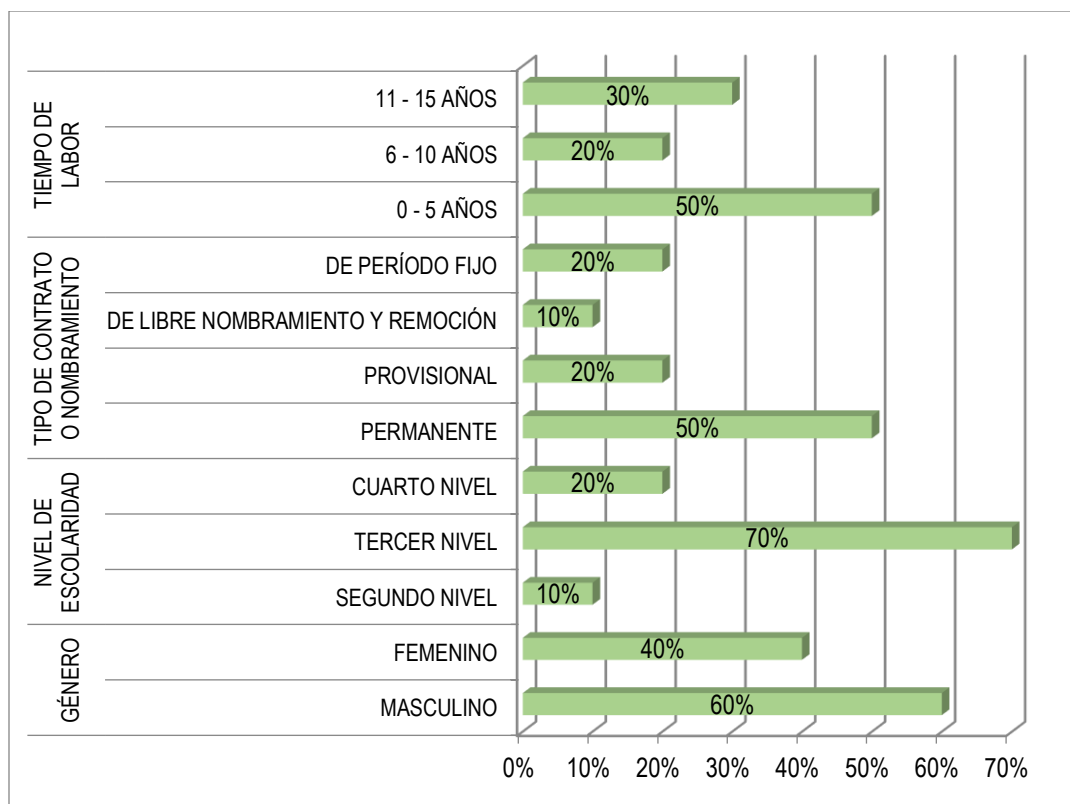


Figura 1. Información general de los servidores(as).
Fuente. Servidores del Área Administrativa del GAD Tosagua.

En la figura 2 se detallan los resultados obtenidos de la encuesta del clima laboral que se aplicó en el área administrativa del GAD Municipal del cantón Tosagua y en la figura 3 el diagrama causa efecto con los problemas de clima laboral del personal administrativo del GAD Municipal del cantón Tosagua.

DISCUSIÓN

El clima laboral es un factor sumamente importante porque está ligado directamente a la satisfacción laboral y al desempeño del trabajador, sin embargo, sino se lo estudia y analiza desde la praxis y el punto de vista del trabajador, se convertirá en un aspecto que afecte negativamente a los resultados de las operaciones de la empresa y al grado de compromiso y empoderamiento que tiene el trabajador hacia su lugar de trabajo.

El análisis del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua se logró efectuar a través de indicadores que formaron parte de la encuesta. Mediante su aplicación se logró detectar problemas de comunicación, actualización profesional, liderazgo, ejecución de procesos, práctica de valores institucionales y las condiciones laborales. En investigaciones recientes en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui con respecto a la comunicación se obtuvo un nivel de satisfacción del 81% siendo muy alto dentro de la escala de valoración, lo que denota que existe un alto nivel de comunicación clara y efectiva entre jefes y subordinados y el personal está constantemente informado de las decisiones importantes que se toman. La accesibilidad (84%) para dialogar con el Director se puede realizar sin complicaciones y resolver las inquietudes basadas en el conocimiento de las tareas (Íñiguez, 2017)

Así también es preciso destacar que en investigaciones previas acerca de clima laboral se presentan resultados importantes para la relación clima-satisfacción-desempeño. Para Cuadra y Veloso (2007): el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral. En la presente investigación el 50% de los servidores indicó que siempre existe liderazgo por parte de los jefes departamentales; el 30% que existen ocasiones que éstos no tienen una actitud positiva para resolver conflictos de manera conjunta o enseñar cómo se debe cumplir una actividad debido a que su mayor rango ha de respaldarse en su experiencia y conocimiento de todas las responsabilidades adjuntas a los procesos y el 20% señaló que a veces tienen actitudes de líder.

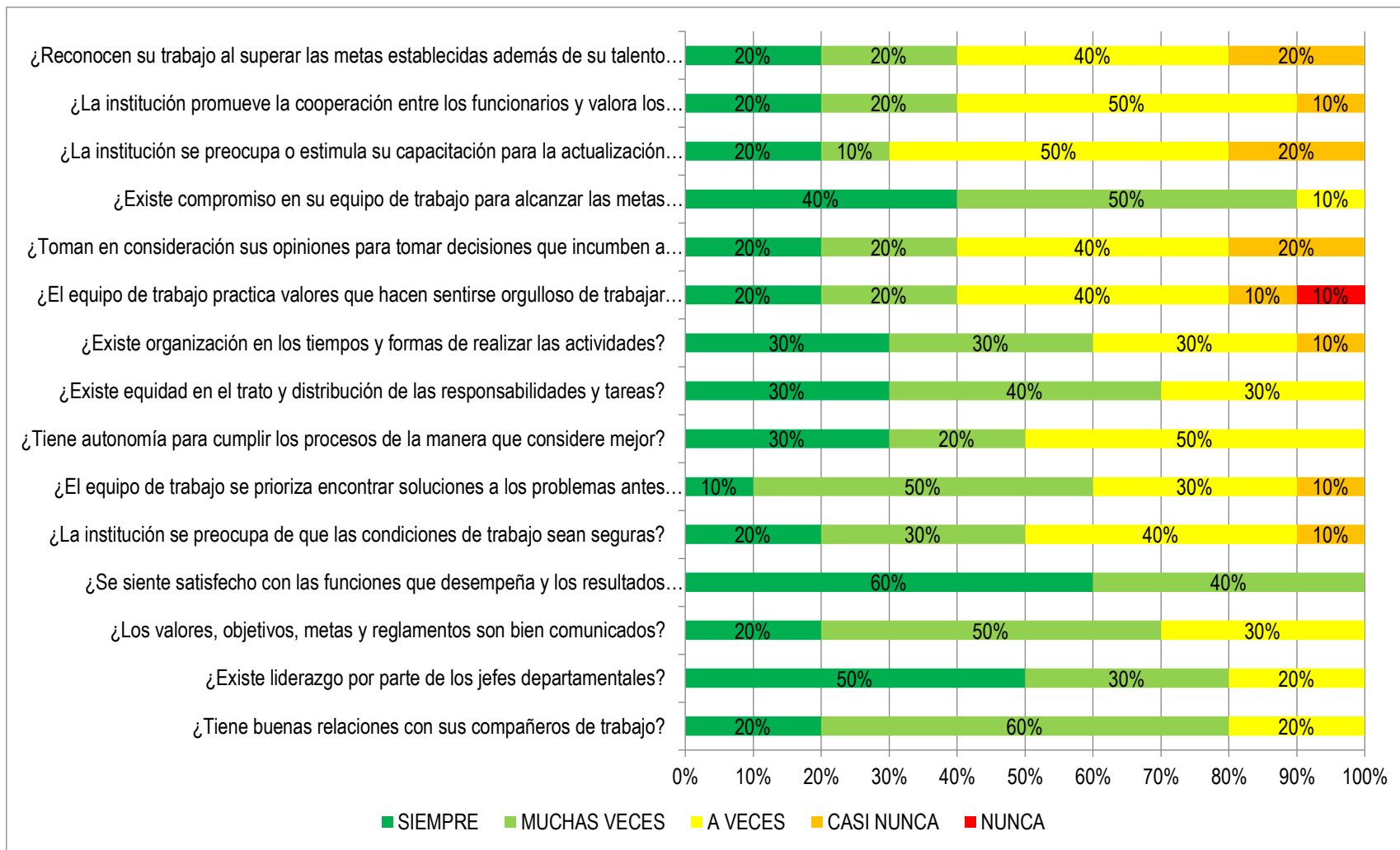


Figura 2. Resultados de la encuesta de clima laboral administrativo en el GAD Municipal del cantón Tosagua

Fuente. Servidores del Área Administrativa del GAD Tosagua.



Figura 3. Diagrama causa-efecto de los problemas de clima laboral del personal administrativo del GAD Municipal del cantón Tosagua.

En los resultados de Ramos y Tejera (2017) se indica que el clima laboral en Ecuador en términos de fuerza puede considerarse como débil. Es de interés destacar que todas las dimensiones culturales identificadas correlacionaron de forma estadísticamente significativa y positiva con el clima, pero no con la fuerza.

Cuadra y Veloso (2007) comprobaron que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los indicadores siguientes: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). El 60% de los servidores encuestados exteriorizaron que siempre se sienten satisfechos con las funciones que desempeñan y los resultados obtenidos, mientras el 40% señalaron que muchas veces; para este caso consideran que pueden ocupar dentro de la misma institución otro cargo que esté acorde a su especialización, esto no necesariamente quiere decir de mayor rango. En cuanto a los resultados obtenidos también se sienten satisfechos aunque en ocasiones se vea afectado por errores propios o provenientes desde otros departamentos. Para Barzola et al., (2015) en los resultados de su investigación con respecto a la satisfacción en el ámbito laboral muestran que el 63% de sus entrevistados están de acuerdo con la trayectoria que han tenido en su organización, mientras que hay un importante 37% que respondieron estar en desacuerdo o indiferente respecto al asunto.

El equipo de trabajo prioriza encontrar soluciones a los problemas antes que encontrar un culpable, así lo manifestó el 10% de los encuestados; el 50% indicó muchas veces; el 30% a veces; aunque internamente en cada departamento la responsabilidad es compartida en ocasiones, más que culpar a alguien es ético asumir el error.

CONCLUSIONES

La búsqueda bibliográfica y la entrevista previa permitieron elaborar una lista de indicadores que mediante el método Delphi y Kendall fue reducida de acuerdo a la votación de especialistas en clima laboral; determinando qué indicadores fueron los adecuados para el diagnóstico del clima laboral y desempeño de las funciones de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua.

En el análisis del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua, de acuerdo a los indicadores que formaron la encuesta y su aplicación, se logró detectar problemas de comunicación, actualización profesional, liderazgo, ejecución de procesos, práctica de valores institucionales y condiciones laborales deficientes.

Los resultados de esta investigación permitieron aportar un instrumento para evaluar el clima laboral de GAD Municipales, de una manera rápida y eficiente, objetiva y confiable. Es un

cuestionario sencillo, de aplicación rápida y práctica que aporta información importante para el sector público.

REFERENCIAS

- Arias L., Arias G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador (En línea). Recuperado 11 Jul. 2014. Disponible en: http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/CONSTITUCION_DE_LA_REPUBLICA_DEL_ECUADOR_20081.pdf
- Barzola, I, Barzola V., Flores, W. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. (En Línea) Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6244054>
- Borda, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Editorial UNED . p 27. (En línea). Recuperado de https://books.google.es/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Caballero, R. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. ES. Revista de currículum y formación del profesorado, 61, 1-2.
- Cuadra, A., Veloso C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56. (En línea). Recuperado de <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sciisoref&pid=S071823762007000200004&lng=es&tlng=pt>
- Enríquez, M., Calderón J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. *Podium, Edición Especial*, 131-143. Recuperado <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/77/76> .
- Gan, F., Triginé, J. (2012). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. p 275.
- Íñiguez, Ó. (2017). Diagnóstico del clima laboral del personal administrativo encargado de los procesos habilitantes de apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui GADMUR. Informe final del trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial. Carrera de Psicología Industrial. Quito: UCE. 103 p.
- Lazzari, L., Moulia, P. (2013). Evaluación de la calidad del servicio brindado por una PYME. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 53-86. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46230868004>

- Ramos, V., Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica* 14(2), 225-240. Disponible en: <https://search.proquest.com/openview/c40f14bc70d0c25d574eaafd087ec452/1?pq-origsite=gscho lar&cbl=1576339>
- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial. *Comuni@cción*, 8(2), 148-158. Recuperado en 20 de junio de 2018, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200008&lng=es&tlng=es.
- Madero, S., Flores, R., Barrientos C. (2015). Clima laboral entre personal. *Ciencia uanl* / año 18, no. 75, septiembre-octubre 2015 Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/8245/1/Documento11.pdf>
- Salazar, J; Guerrero, J; Machado, Y; Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 20(4), 67-75. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- SENPLADES (2012). PND (Plan Nacional de Descentralización). Todo el mundo mejor. (En línea). Disponible en <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan-Nacional-de-Descentralizaci%C3%B3n-2012-2015.pdf>
- Zangaro, M. (2011). Avatares del clima laboral. *Bajo el Volcán*. 10(16), 103-132. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28620697006>