



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD
MUNICIPAL DE CHORDELEG Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE
ACCIÓN**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AUTORAS:

**MINGO CARCHI DIANA ISABEL
TORRES VÉLEZ DIANA VERÓNICA**

DIRECTORA:

MG. MARÍA ISABEL ARTEAGA ORTÍZ

Cuenca - Ecuador

2020

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primeramente a Dios por haberme dado sabiduría, por haberme guiado y cuidado en este camino para lograr una de mis metas.

A mis padres Carlos y Rosa por ser el pilar fundamental en mi vida, por forjarme siempre a ser la persona que soy, por apoyarme constantemente, por creer en mí y en mis expectativas; a mis tíos Joaquín y Rosa, quienes siempre me han motivado, me han brindado de su amor, sus consejos y por su apoyo incondicional para cumplir este sueño.

A mis hermanas(o) Valeria, Mónica y Santiago, por haber estado siempre presentes en este camino, por brindarme su amor y calidez, y sobre todo por ser mi mayor orgullo; a mi sobrina Fiama quien me alegra la vida y por ser mi mejor regalo.

A mis abuelitos por haberme visto crecer y apoyado a seguir una de mis metas, a mis primos y primas, a quienes los considero como mis hermanos (as), gracias por haber estado ahí cuando siempre lo necesite; y a toda mi familia quienes han sido mi fortaleza.

A mi novio por haber estado conmigo en cada etapa de mi carrera, por haberme motivado y ayudado a concluir con éxito una de mis metas.

Diana Isabel Mingo Carchi

DEDICATORIA

El trabajo de titulación se lo dedico primeramente a mis padres Segundo y Flor, por siempre apoyarme en mis estudios dándome los mejores consejos para no desistir, por darme su amor incondicional que me motiva a salir adelante, por enseñarme que con dedicación y esfuerzo se logran las metas, logrando que sea una persona responsable en mis estudios. También este trabajo es para una persona muy especial en mi vida, a mi hermanito que no está físicamente al lado mío, pero en mi corazón siempre está presente para reconfortarme día a día.

A mis abuelitos por siempre estar dispuestos a ayudarme en todo momento, por estar acompañándome estos años de gran esfuerzo, por el cariño y preocupación que tienen hacia mí. Gracias por permitirme seguir a su lado aprendiendo de su sabiduría en la vida.

A mi tío Víctor por su ayuda esencial en mis años de la universidad, por siempre estarme apoyando en mis proyectos, por cuidarme en todo momento, por creer en mí y darme sus mejores consejos. También se lo dedico a toda mi familia por darme su apoyo incondicional y por compartir los momentos malos y buenos conmigo.

Finalmente, a mis amigos por darme su apoyo moral, por siempre escucharme, darme sus consejos para crecer como persona y por contagiarme de su alegría ya que son momentos únicos que quedan marcados en mi corazón.

Diana Verónica Torres Vélez

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por habernos brindado vida y salud para finalizar nuestro trabajo de titulación, por guiarnos a lo largo de nuestra carrera y permitirnos cumplir con éxito una de nuestras metas.

A nuestros padres por ser un ejemplo a seguir, por confiar y creer en nuestros sueños, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado a lo largo de nuestra vida, por habernos apoyado en cada decisión y en especial en este proyecto de tesis.

A nuestra tutora Mg. María Isabel Arteaga Ortíz por habernos guiado y brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, así como también habernos tenido toda la paciencia y bondad para ayudarnos durante todo el desarrollo de la tesis. A la Universidad del Azuay y a todos los docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración por los conocimientos compartidos que nos han ayudado a formarnos profesionalmente.

Finalmente, a la institución “Gad Municipal de Chordeleg” por habernos abierto las puertas y haber brindado los recursos necesarios que contribuyeron a la realización de nuestro trabajo de tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: GAD MUNICIPAL DE CHORDELEG	3
1.1. Antecedentes y características del GAD Municipal de Chordeleg	3
1.1.1. Historia de la empresa.....	3
1.2. Direccionamiento estratégico y estructura organizacional.....	5
1.2.1. Misión	5
1.2.2. Visión.....	5
1.2.3. Valores y principios	5
1.2.4. Objetivos estratégicos	7
1.2.5. Estructura Organizacional del GAD Municipal de Chordeleg	8
1.3. Reglamento interno para la administración del talento humano	19
1.3.1. Del Régimen disciplinario.....	20
1.3.2. De la salud ocupacional	20
1.3.3. Bienestar social	21
CAPÍTULO 2: EL CLIMA LABORAL	22
2.1 El clima laboral en las organizaciones	22
2.1.1. Antecedentes y definición del clima laboral	22
2.1.2. Características del clima laboral	25
2.1.3. Importancia del clima laboral.....	27
2.1.4. Herramientas de medición del clima laboral.....	28
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	36
3.1 Aplicación de la herramienta de diagnóstico de clima laboral.....	36
3.1.1. Población.....	36
3.1.2. Instrumento para la recolección de información	37

3.1.3.	Aplicación y procesamiento de datos.....	46
3.1.4.	Tabulación de resultados.....	47
3.1.4.1.	Dimensión Estructura	47
3.1.4.2.	Dimensión Responsabilidad	49
3.1.4.3.	Dimensión Recompensa	51
3.1.4.4.	Dimensión Riesgo.....	52
3.1.4.5.	Dimensión Calor	54
3.1.4.6.	Dimensión Estándares de desempeño.....	55
3.1.4.7.	Dimensión Apoyo	56
3.1.4.8.	Dimensión Conflicto.....	58
3.1.4.9.	Dimensión Identidad.....	59
3.1.4.10.	Dimensiones Globales	60
CAPÍTULO 4: DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN		63
4.1	Propuesta de un plan de acción	63
CONCLUSIONES		71
RECOMENDACIONES		75
BIBLIOGRAFÍA		76
ANEXOS		80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Cantón Chordeleg	4
Figura 2.Gad Municipal de Chordeleg.....	4
Figura 3.Organigrama Estructural del GAD Municipal de Chordeleg	10
Figura 4.Cuestionario de Litwing y Stringer	42
Figura 5.Estructura.....	48
Figura 6.Responsabilidad.....	50
Figura 7.Recompensa.....	51
Figura 8.Riesgo	53
Figura 9.Calor	54
Figura 10.Estándares de desempeño	55
Figura 11.Apoyo	57
Figura 12.Conflicto	58
Figura 13.Identidad	59
Figura 14.Promedio global de las dimensiones	60

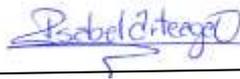
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Rangos para la interpretación de resultados.....	47
Tabla 2.Estructura	47
Tabla 3.Preguntas de la dimensión estructura.....	48
Tabla 4.Responsabilidad	49
Tabla 5.Preguntas de la dimensión responsabilidad	50
Tabla 6.Recompensa	51
Tabla 7.Preguntas de la dimensión recompensa	52
Tabla 8.Riesgo.....	52
Tabla 9.Preguntas de la dimensión de riesgo	53
Tabla 10.Calor.....	54
Tabla 11.Preguntas de la dimensión calor	54
Tabla 12.Estándares de desempeño.....	55
Tabla 13.Preguntas de la dimensión estándares de desempeño	56
Tabla 14.Apoyo.....	56
Tabla 15.Preguntas de la dimensión apoyo.....	57
Tabla 16.Conflicto.....	58
Tabla 17.Preguntas de la dimensión conflicto	58
Tabla 18.Identidad.....	59
Tabla 19.Preguntas de la dimensión identidad.....	60
Tabla 20.Rango de interpretación de resultados	61
Tabla 21.Promedio global de las dimensiones ordenadas de forma descendente.....	61
Tabla 22.Cuadro de ponderaciones	63
Tabla 23.Plan de fortalecimiento-Dimensión Responsabilidad.....	65
Tabla 24.Plan de fortalecimiento-Dimensión Apoyo.....	66
Tabla 25.Plan de fortalecimiento-Dimensión Conflicto	67
Tabla 26.Plan de fortalecimiento-Dimensión Riesgo	68
Tabla 27.Plan de fortalecimiento-Dimensión Recompensa.....	69

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tuvo como finalidad diagnosticar el clima laboral en el Gad Municipal de Chordeleg y elaborar un plan de acción. La metodología que se utilizó en este proyecto tiene un alcance descriptivo y analítico con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). Esta investigación comenzó con un análisis estructural y características propias de la empresa, posteriormente se investigaron teorías del clima laboral en el cual se definió la aplicación de la herramienta Litwing y Stringer. Con los resultados obtenidos se concluyó que el clima laboral que maneja la organización es óptimo, sin embargo, en las dimensiones de responsabilidad, apoyo, conflicto, riesgo y recompensa presentan debilidades, por lo que se procedió a incluirlos en una propuesta de plan de acción.

Palabras clave: Diagnóstico; Clima laboral; Institución; Plan de acción



Mg. María Isabel Arteaga Ortíz

ABSTRACT

The purpose of this research work was to diagnose the working environment in the Gad (Autonomous Decentralized Municipal Government) of Chordeleg and prepare an action plan. The methodology used in this Project had a descriptive and analytical process with a mixed approach (qualitative and quantitative). This investigation began with a structural analysis and characteristics of the company. Later theories about work climate were investigated in which the tool of the Litwing and Stringer was defined. With the results obtained, it was concluded that the work climate that the organization manages is optimal. However, in the dimensions of responsibility, support, conflict, risk and reward, they present weaknesses, so they were included in a proposed action plan.

Key words: Diagnosis, Working Environment; Institution; Action Plan.



Firma digital revisor Unidad de Idiomas

Diana Isabel Mingo Carchi
79712
0992776544
isabelmingo97@es.uazuay.edu.ec

Diana Verónica Torres Vélez
78707
0998228282
diana_veronica@es.uazuay.edu.ec

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se han desarrollado cambios importantes en las organizaciones que han ayudado a que se preocupen en factores que antes no eran de mucha relevancia, cómo, por ejemplo, el factor humano en donde han logrado crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo ayudando al desarrollo de las personas en sus diferentes talentos y una parte esencial en su motivación laboral, es por eso que se plantea el diagnóstico del clima laboral en el Gad Municipal de Chordeleg y a partir de la determinación de este proceso se buscarán las estrategias idóneas para dar forma a un plan de acción efectivo y activar un clima laboral óptimo.

El clima laboral interfiere en la percepción de los conocimientos, destrezas, actitudes, comportamientos de los empleados que llegan a generar un ambiente dentro de la organización ya sea de manera positiva o negativa. La importancia del clima laboral en las organizaciones radica en que no solo se trata de su efecto sobre la calidad de vida y satisfacción de los trabajadores sino también de la calidad del desempeño al desarrollar las actividades laborables.

Este trabajo es el primero realizado en el Municipio ya que antes no tenía identificado el clima laboral en la que trabajan sus colaboradores. El no contar con un diagnóstico de clima laboral genera dificultades como, por ejemplo, al no conocer la percepción de los empleados sobre cómo se sienten, no permite comprender la manera en cual se manejan dentro de la empresa.

El presente estudio comienza con el capítulo 1 en donde trata sobre la historia, filosofía corporativa, estructura organizativa y el reglamento interno de talento humano de la institución con el fin de obtener un conocimiento amplio sobre su razón de ser.

El capítulo 2 en primera instancia comprende las referencias teóricas y metodológicas sobre el clima laboral a través de la revisión bibliográfica correspondiente. Este paso corresponde a un tipo de investigación descriptiva. Luego se determinarán las variables del modelo que más se acople la Institución con las que se identificaran y estimaran las herramientas de diagnóstico de clima laboral que permitirá verificar como este influye tanto en el comportamiento de los empleados como en el cumplimiento de sus funciones, esta sección corresponde a una investigación analítica.

El capítulo 3 trata sobre la metodología de un estudio mixto ya que como primer punto hablamos de una investigación cuantitativa, puesto que se realizará una recolección de datos haciendo uso del cuestionario de clima laboral de Litwing y Stringer aplicándola a los miembros del Gad Municipal de Chordeleg. Además, el enfoque cualitativo se lo utilizará al momento de interpretar los resultados obtenidos anteriormente, para lograr determinar cuál es el clima laboral presente dentro de la institución.

El estudio abarca a toda la población del Gad Municipal Chordeleg los cuales son 50 trabajadores apegados al código de trabajo y 64 empleados en la LOSEP que suman una totalidad de 114 personas.

Las variables dependientes de la presente investigación son la cultura organizacional y el comportamiento organizacional, y las variables independientes son las dimensiones del clima organizacional.

Finalmente, en el capítulo 4 se diseña un plan de acción de acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente, para ello se analizarán las puntuaciones de las dimensiones y preguntas que necesiten fortalecer el clima laboral del Gad Municipal de Chordeleg.

CAPÍTULO 1: GAD MUNICIPAL DE CHORDELEG

El capítulo uno que se presenta a continuación tiene como objetivo obtener información general de la institución en la que se está realizando el trabajo investigativo, en este caso el “Gad Municipal de Chordeleg” mediante la indagación de sus páginas oficiales y estatutos. El interés del capítulo es debido a la importancia de que una empresa cuente con su filosofía organizacional para así llegar a familiarizarse con el establecimiento y llegar a comprender su funcionamiento.

Para su mayor comprensión se desarrollará diferentes puntos, entre ellos están una breve descripción de la historia de la empresa, direccionamiento estratégico (misión, visión, valores y objetivos) y análisis de la estructura organizacional con sus diferentes procesos y cargos, por último, los puntos más importantes del reglamento interno de la administración de talento humano de la institución, los cuáles serán útiles para el análisis que se desarrollará en los siguientes capítulos de este trabajo investigativo.

1.1. Antecedentes y características del GAD Municipal de Chordeleg

1.1.1. Historia de la empresa.

La información obtenida se encuentra directamente en la página oficial del GAD Municipal de Chordeleg (2016), empezando con el origen de la institución:

Chordeleg se originó con el nacimiento de las tribus Cañarís. Según la leyenda cuentan que existió dos hermanos que sobrevivieron al gran diluvio en la cúspide del Fasayñan, uno de los hermanos decidió casarse con una bella mujer la cual tenía apariencia de una Guacamaya (mitad ave, mitad mujer) cuyos hijos dieron origen a las tribus cañarís.

Desde esta época fue un lugar legendario y sagrado, utilizado como cementerio de los caciques y Reyes, lo cuales eran sepultados con objetos en oro, plata y cerámica. Sus manifestaciones y tradiciones culturales fueron: los danzantes, el curiingue, el Tucumán, la escaramuza que en la actualidad se practican algunas de ellas.

Figura 1. Cantón Chordeleg



Fuente: Gad Municipal del Cantón Chordeleg, 2016

Chordeleg paso a categoría de parroquia el 04 de octubre de 1837, se constituyó como Cantón de la provincia del Azuay desde el 15 de abril de 1992. Se encuentra emplazado en el margen derecho del río Santa Bárbara a aproximadamente a 42 kilómetros de la Ciudad de Cuenca. Posee cuatro parroquias rurales: Principal, Luis Galarza Orellana (Delegsol), San Martín de Puzhio y la Unión. También según el último Censo del 2010, el cantón Chordeleg cuenta con una población de 12577 habitantes. El actual alcalde de Chordeleg es el Sr. Delfilio Arévalo Vásquez quien contribuye con la cooperación de la ciudadanía a construir un nuevo Chordeleg.

Figura 2. Gad Municipal de Chordeleg

El Gad Municipal de Chordeleg construye un modelo de gestión del territorio y presupuesto participativo, fortaleciendo al Gad Municipal como facilitador del desarrollo local, cuenta con una administración transparente, de servidores capacitados, brinda servicios de calidad con calidez y eficacia para apuntalar el buen vivir y, desde la formulación de ordenanzas y reglamentos desde el nuevo marco legal vigente.



Fuente: Gad Municipal del Cantón Chordeleg, 2016

1.2. Direccionamiento estratégico y estructura organizacional.

La información de este tema se encuentra basada directamente en el Estatuto Orgánico del GAD Municipal de Chordeleg y del Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial, destacándose la información de la siguiente manera:

1.2.1.Misión

“El GAD Municipal de Chordeleg es una institución que busca lograr el desarrollo del cantón, brindando servicios integrales, eficientes y oportunos en la ejecución de proyectos y programas, fomentando el desarrollo económico y social de sus habitantes, mejorando la calidad de vida de sus niños, jóvenes y adultos y garantizando un ambiente saludable y tranquilo, para sus pobladores y visitantes.” Chordeleg (2017)

1.2.2. Visión

“El cantón Chordeleg al 2027 es un territorio planificado, organizado, cohesionado, seguro, saludable e inclusivo, con una economía dinámica basada en su patrimonio tangible e intangible, que ha reducido su dependencia alimentaria, con manejo sostenible de sus ecosistemas y asentamientos humanos, con acceso y cobertura a infraestructura, equipamientos y servicios de calidad, coordina con los diferentes niveles de gobierno y la sociedad civil para el buen vivir.” Chordeleg (2017)

1.2.3. Valores y principios

El GAD Municipal de Chordeleg basará su gestión en los siguientes principios y valores contemplados en el Estatuto Orgánico (2016):

1. Voluntad política y liderazgo. - Para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromiso de los diferentes sectores internos de trabajo: directivo, de apoyo y operativo.
2. Trabajo en equipo. - Dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.
3. Eficacia. - La misión, visión y objetivos de cada una de las dependencias, definirán al ciudadano como eje de su accionar dentro de un enfoque de excelencia en la presentación de los servicios y establecerá rigurosos sistemas de rendición de cuentas y evaluación de programas y proyectos con el fin de verificar cuan acertadamente se logran los objetivos, optimizando todos y cada uno de los recursos disponibles como son: talento humano, materiales económicos y naturales.
4. Eficiencia. - Se busca el perfeccionamiento de los recursos financieros, humanos y técnicos. Cumpliendo de manera adecuada las funciones asignadas a cada una de las dependencias administrativas en el Organigrama Estructural producto del Plan de Fortalecimiento Municipal. Se crearán sistemas adecuados de información, evaluación y control de resultados para verificar cuan acertadamente se utilizan los recursos.
5. Transparencia. - Todos los datos de la Administración municipal serán públicos y la Municipalidad facilitará el acceso de la ciudadanía a su conocimiento.
6. Honestidad. - Las respectivas autoridades municipales tendrán la responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones. Las

actuaciones de cada uno, no podrán conducir al abuso de poder y se ejercerá para los fines previstos en la ley.

7. Equidad. - El compromiso de las autoridades y de las y los servidores municipales garantizarán los derechos de todos los ciudadanos sin discriminación alguna.”

1.2.4. Objetivos estratégicos

1. Manejar adecuadamente los recursos naturales, asociados al agua, suelo y a los ecosistemas naturales: chaparros, páramo, bosques andinos y cuenta con un programa de gestión de riesgos.
2. Productores Agropecuarios, artesanales y el turismo ofertan productos y servicios de calidad a precios justos en mercados locales, regionales y nacionales a través de sus organizaciones cantonales.
3. Mejorar las condiciones de vida en el acceso a los servicios de educación y de salud de calidad, valorando los bienes culturales del cantón y elevando la participación de las organizaciones en los procesos de planificación y desarrollo del cantón.
4. Propiciar que en el territorio de Chordeleg se dé una distribución equilibrada de los asentamientos humanos, facilitando el acceso a vivienda, conectividad, salud y educación.
5. Dotar de un sistema vial que propicie la movilidad y conexión entre los distintos asentamientos del cantón, logrando una cobertura energética al 98%

de la población y una cobertura de los servicios de conectividad telefónicos y de transmisión de datos (internet) en todos los asentamientos.

6. El GAD Municipal de Chordeleg logra coordinar y gestionar sus competencias exclusivas y concurrentes funcionando de manera adecuada incentivando las sinergias necesarias para el buen vivir, en el ámbito local, regional y provincial con la participación ciudadana en todos los ámbitos del desarrollo local.

1.2.5. Estructura Organizacional del GAD Municipal de Chordeleg

La estructura organizacional se sustenta en su direccionamiento estratégico, así como en las atribuciones y competencias establecidas en la Constitución de la República, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial - COOTAD y demás cuerpos legales que regulan la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados municipales.

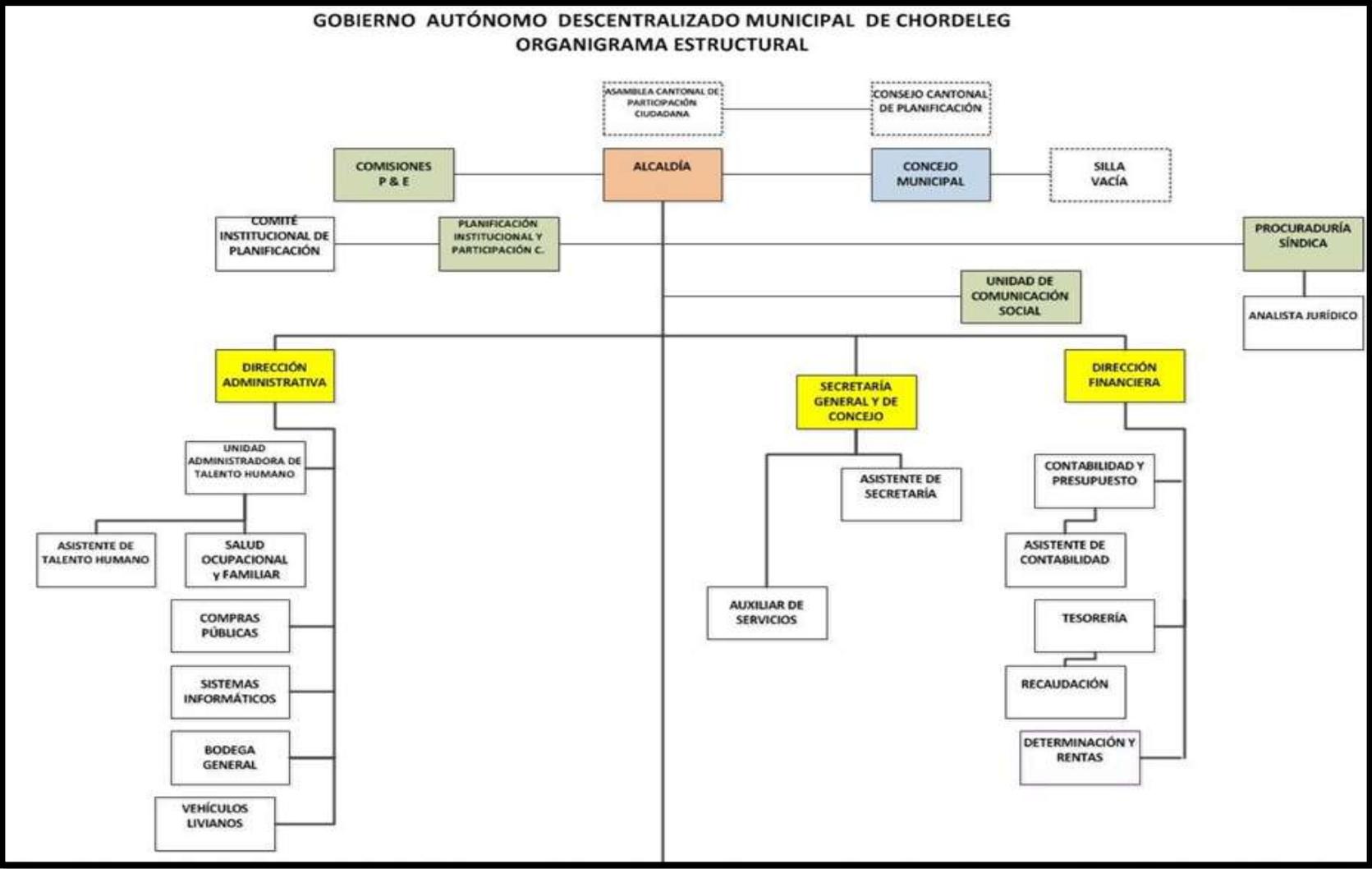
La estructura organizacional del GAD Municipal de Chordeleg se encuentra alineada a su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico. Los diferentes tipos de procesos se clasifican en función de su grado de contribución o agregado al cumplimiento de la misión institucional (figura 3), tales como:

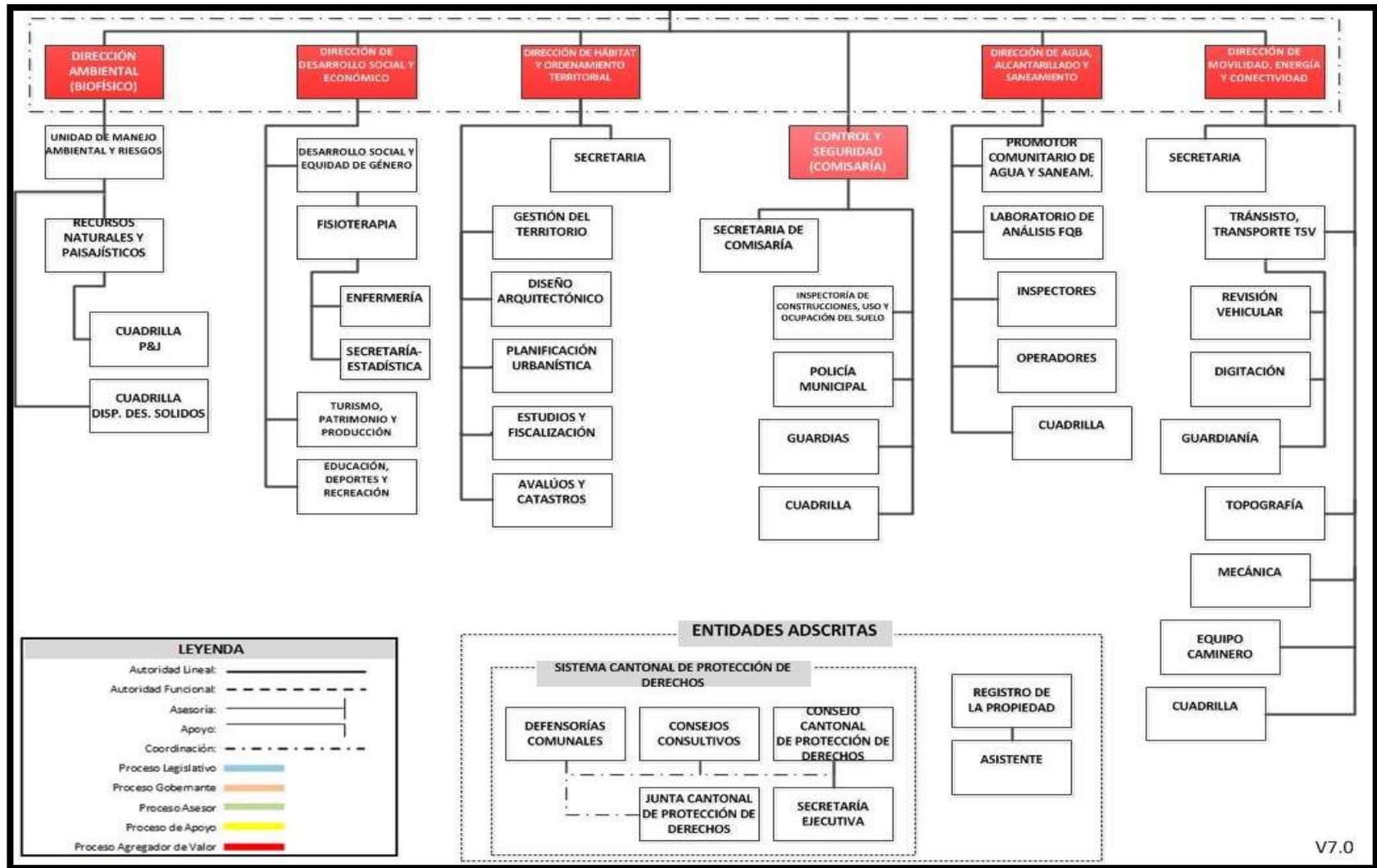
- 1. Procesos Gobernantes:** orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- 2. Procesos Agregadores de Valor:** implementan políticas, administran y controlan la generación de los productos y servicios destinados a usuarios

externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser del GAD.

- 3. Procesos Habilitantes o Legislativos:** implementan políticas y generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos.
- 4. Procesos Habilitantes de Asesoría:** asesoran y fortalecen con sus conocimientos especializados a los procesos, en el momento que estos lo requieran.
- 5. Procesos Habilitantes de Apoyo:** permiten que los procesos se ejecuten, su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos y el cumplimiento de la misión.

Figura 3. Organigrama Estructural del GAD Municipal de Chordeleg





Elaborado por: Estatuto Orgánico del GAD Municipal de Chordeleg, 2017

Desagregación empresarial

La estructura organizacional del GAD Municipal de Chordeleg está compuesta por:

- **Alcaldía:** ejerce la gestión estratégica para el desarrollo cantonal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chordeleg.
- **Consejo Municipal:** ejerce el direccionamiento estratégico de la legislación y fiscalización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chordeleg.
- **Planificación Institucional y Participación Ciudadana:** es el planificador estratégico, quien planifica, coordina, controla y evalúa los procesos de planificación institucional para el establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias para lograr los resultados esperados, así como también promueve e impulsa espacios de participación ciudadana.
- **Procuraduría Sindica:** es el procurador síndico municipal quien proporciona seguridad jurídica al GAD sobre la aplicación del ordenamiento legal en el ámbito de su competencia, ejerce conjuntamente con el alcalde la representación judicial y extrajudicial del GAD.
- **Analista Jurídico:** es el encargado de orientar e informar a los usuarios acerca de procesos judiciales, procesos coactivos de tesorería municipal, procesos de legalización de tierras, etc.
- **Unidad de Comunicación Social:** se encarga de desarrollar el plan estratégico de comunicación externa, ruedas de prensa, informes de ejecución del plan de imagen corporativa, etc.

- **Secretaría General y de Concejo:** se encarga de proporcionar soporte técnico y administrativo al Concejo Municipal, Alcalde y sus comisiones, así como certificar los actos administrativos y normativos expedidos por la institución.
- **Asistente de secretaría:** es el encargado de realizar el registro de ingresos, clasificación y distribución de correspondencia, informes administrativos, documentos certificados, etc.
- **Dirección Administrativa:** es el director/a administrativo/a quien administra los recursos materiales de la institución, bienes muebles e inmuebles, tecnología y servicios administrativos para garantizar la gestión operativa y administrativa del GAD.
- **Talento Humano:** se encarga de la selección de personal, plan de capacitación general interno, valoración de puestos, plan de salud, bienestar social y programas de seguridad e higiene industrial, etc.
- **Salud Ocupacional y Familiar:** se encarga de planes y programas de salud preventiva.
- **Asistente de Talento Humano:** apoya en el sistema integrado de desarrollo de talento humano.
- **Compras Públicas:** se encarga de los procesos subidos al portal de compras públicas, del plan anual de contrataciones PAC, adquisiciones y contrataciones de bienes, servicios y obras, etc.
- **Sistemas Informáticos:** se encarga de ejecutar el plan de desarrollo informático, elaboración de programas informáticos, actualización de información, etc.

- **Bodega General:** se encarga de realizar los inventarios saneados, actualizados, revalorizados, entrega de suministros, materiales y bienes oportunos con respaldos, actas de bajas y traspasos, etc.

- **Dirección Financiera:** es el director financiero quien elabora e implementa esquemas de control financiero sujetos a las disposiciones legales y vigentes y presta asesoramiento en materia financiera a autoridades y servidores del GAD.

- **Contabilidad y presupuesto:** es el contador quien se encarga de realizar los registros contables y presupuestarios, informes financieros, estados financieros, cédulas presupuestarias, roles de pagos, liquidaciones, etc.

- **Asistente de contabilidad:** es el encargado de elaborar los comprobantes de egresos de caja de todas las obligaciones de la municipalidad, declaraciones del IVA y retenciones de fuente y demás cuentas bancarias de la municipalidad.

- **Tesorería:** es el tesorero/a quien se encarga de elaborar el plan periódico de caja, libro de caja bancos, conciliaciones de saldos con contabilidad, informes de flujo de caja, control de previo al pago, etc.

- **Recaudación:** es el recaudador/a quien se encarga de la recaudación eficaz de los tributos, elabora el reporte diario de recaudación, depósito diario de valores recaudados, custodia de títulos de crédito y especies valoradas, etc.

- **Determinación y rentas:** el personal encargado de este sub proceso gestionará la determinación y liquidación de impuestos, tasas, contribuciones, emitirá títulos de crédito, reporte de emisiones, etc.

- **Dirección Ambiental (Biofísico):** está conformada por la directora de manejo ambiental, quien ejerce control a través de la supervisión, fiscalización y prevención, para conseguir un ambiente de calidad en beneficio de la

sostenibilidad de los ecosistemas, de la salud y de la productividad socialmente justa.

- **Manejo de Recursos Hídricos:** realiza reportes de monitoreo de fuentes hídricas y precipitaciones, planes de manejo, convenios institucionales como MAE, Gobierno Provincial, otros.
- **Unidad de Manejo Ambiental y Riesgos:** ejerce acciones administrativas de proyectos ambientales emitidas y aprobadas, permisos de publicidad, informes de inspecciones ambientales, etc.
- **Dirección de desarrollo social y económico:** genera y ejecuta políticas locales que permitan desarrollar procesos consensuales con amplia participación de los actores sociales, para promocionar y fomentar las manifestaciones y expresiones artísticas, deportivas, culturales y turísticas del Cantón.
- **Desarrollo social y equidad de género:** ejerce la organización y participación de la población y de sus organizaciones, protección y promoción integral de la niñez, etc., mediante los productos y servicios de:
 - Fisioterapia
 - Enfermería
 - Secretaría- estadística
- **Turismo, Patrimonio y Producción:** establece las políticas de reactivación turística del Cantón, planes estratégicos de turismo, informes y mapas de zonas turísticas, etc.
- **Educación, deportes y recreación:** gestiona bibliografía e internet al servicio de la comunidad, activación de la lectura, actividades y deportes recreativos, etc.

- **Dirección de Hábitat y ordenamiento territorial:** planifica el desarrollo cantonal mediante la formulación y estructuración de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial para la transformación y mejora de nivel de vida de la población.
- **Gestión del territorio:** se encarga de la emisión de licencias urbanísticas, certificados de uso del suelo, permisos de habitabilidad, informes técnicos, etc.
- **Diseño arquitectónico:** se encarga de la elaboración, producción, diseño y elaboración de planos arquitectónicos, modelos 3D, imágenes, secciones constructivas, etc.
- **Planificación urbanística:** se encarga de la elaboración de planes urbanísticos, proyectos urbanísticos, diseños viales, etc.
- **Estudios y fiscalización:** se encarga de los estudios complementarios estructurales, hidrosanitarios y contra incendios, supervisa los presupuestos de estudios y proyectos, etc.
- **Avaluós y catastros:** se encarga de la intervención catastral, planos catastrales, certificados de avalúos, informe y registros de terrenos municipales, etc.
- **Secretaría de hábitat:** se encarga de realizar informes sobre los resultados de su gestión, compilación de información y elaboración de actas, etc.
- **Control y seguridad:** es el comisario municipal, quien se encarga de cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización; las Ordenanzas y demás Normativas Municipales, con el afán de cuidar el bienestar de la colectividad.

La comisaria municipal tiene nivel jerárquico de jefatura, misma que para el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades cuenta con el apoyo de:

- Secretaria de comisaria
 - Policía municipal
 - Guardias
 - Cuadrilla
-
- **Dirección de agua, alcantarillado y saneamiento:** garantiza y controla la provisión de los servicios básicos de agua potables, alcantarillado y saneamiento.
 - **Promotor comunitario de agua y saneamiento:** se encarga del diagnóstico de necesidades en materia de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
 - **Laboratorio de análisis:** se encarga de realizar los análisis fisicoquímicos rutinarios en los sistemas de agua del cantón, informes de investigaciones del consumo de agua, etc.
 - **Dirección de movilidad, energía y conectividad:** planifica, direcciona y coordina el programa de obras públicas, proyectos de obra civil y demás inversiones sobre la materia en beneficio del Cantón.
 - **Secretaría:** Se encarga de realizar informes sobre los resultados de su gestión, agendar actividades, tramitación de solicitudes, llamadas telefónicas, etc.
 - **Tránsito, transporte terrestre y seguridad vial:** se encarga de gestionar el sistema de tránsito y transporte terrestre, establecer tarifas de servicio reguladas, ocupación de vías y del espacio público regulado, etc.

- **Topografía:** se encarga del sistema de gestión de calidad, informes de levantamientos topográficos y diseños, mantenimiento de equipos topográficos, etc.

Entidades Adscritas

- **Gestión de Registro de Propiedad:** es el encargado de planificar, dirigir, controlar y evaluar los procesos de inscripción de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos de la jurisdicción cantonal.
- **Asistente de Registro:** es el encargado de la elaboración de los resultados de su gestión, uso de instalaciones, equipos, cálculos de valores a pagar por trámites, compilación de información, etc.
- **Junta Cantonal de Protección de Derechos:** los miembros de la junta son los encargados de resolver en vía administrativa situaciones de amenaza y restitución de los derechos individuales y colectivos, en el marco de ley en el cantón Chordeleg.
- **Secretaría Ejecutiva:** es el encargado de ejecutar con diligencia todas las decisiones que adopte el CCPD con la finalidad de asegurar el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la constitución.
- **Consejo Consultivo:** es el encargado de asesorar en derechos a las administraciones públicas del cantón Chordeleg, a través de dictámenes legalmente estipulados, equitativos y emancipados del miembro de decisión.
- **Defensoría Comunal:** son una organización de la comunidad que se encargan de la promoción, defensa y vigilancia de los derechos ciudadanos.

1.3. Reglamento interno para la administración del talento humano

La información de este tema se encuentra basada directamente en el reglamento interno para la administración del talento humano (2016), destacándose la información de la siguiente manera:

El reglamento interno de la administración del talento humano del Gad Municipal de Chordeleg tiene como objetivo establecer las normas complementarias institucionales para la aplicación de las disposiciones de la ley orgánica de servicio público, su reglamento general y demás normas conexas, con el fin de establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permita a la Unidad de Administración del Talento Humano-UATH de este gobierno municipal, planificar el talento humano.

“La presente norma tiene por objeto establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permita a la Unidad de Administración del Talento Humano-UATH de este gobierno municipal, planificar el talento humano.” Chordeleg (2016)

“El reglamento dispuesto es obligatorio en los procesos de planificación del talento humano, creación de puestos, supresión de puestos, contratación de personal, traslados, traspasos y cambios administrativos que se ejecuten en este gobierno municipal.” Chordeleg (2016)

A continuación, se presenta las políticas internas asociadas al trabajo de investigación:

1.3.1. Del Régimen disciplinario

De las faltas disciplinarias. - Se considerarán faltas disciplinarias aquellas acciones u omisiones de las servidoras o servidores públicos de la entidad que contravengan las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente de la República, la LOSEP, su Reglamento General y la presente Ordenanza en lo atinente a derechos y prohibiciones constitucionales y legales.

Para efectos de aplicación de esta Ordenanza las faltas se clasifican en:

- a) Faltas leves
- b) Faltas sujetas de sanción pecuniaria administrativa (multa);
- c) Faltas graves;
- d) Faltas sujetas de suspensión temporal sin goce de remuneración; y,
- e) Faltas causales de destitución

Sanciones disciplinarias. -Las y los servidores públicos de esta institución que incumplan con sus obligaciones o contravengan las disposiciones establecidas en la LOSEP, su Reglamento General, la presente ordenanza y demás normas conexas, estarán sujetos de acuerdo a la gravedad de la falta a las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal
- b) Amonestación escrita
- c) Sanción pecuniaria administrativa (multa)
- d) Suspensión temporal sin goce de remuneración
- e) Destitución.

1.3.2. De la salud ocupacional

Del plan de salud ocupacional. -Conforme lo establece el artículo 229 del Reglamento General de la LOSEP, la UATH, implementará un plan de salud ocupacional integral

que tendrá carácter esencialmente preventivo y de conformación multidisciplinaria; este servicio estará integrado por los siguientes elementos:

- a) Medicina preventiva y del trabajo
- b) Higiene ocupacional
- c) Seguridad ocupacional
- d) Bienestar social

1.3.3. Bienestar social

A efectos del plan de salud ocupacional integral, este Gobierno Municipal aportará dentro del programa de bienestar social, que tiende a fomentar el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos, en un clima organizacional respetuoso y humano, protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar, con los beneficios de transporte, alimentación, uniformes y guarderías, en los que se determinarán las características técnicas relacionadas con salud ocupacional, y techos de gastos para cada uno de ellos, para lo cual previamente deberá contarse con la respectiva disponibilidad presupuestaria.

CAPÍTULO 2: EL CLIMA LABORAL

En el capítulo dos se recopilará información acerca del clima laboral en las organizaciones mediante la revisión bibliográfica y metodológica con el objetivo de conocer el marco teórico del clima laboral en una empresa ya que permite determinar las actitudes y percepciones de los empleados y la calidad del desempeño al realizar las actividades laborales.

Para una mayor comprensión se desarrollarán diferentes puntos relacionados al clima laboral, tales como: definición, características, importancia, herramientas de medición y sus dimensiones, los cuales serán útiles para el análisis que se desarrollará en los siguientes capítulos de este trabajo investigativo.

2.1 El clima laboral en las organizaciones

2.1.1. Antecedentes y definición del clima laboral

Para llegar a una definición del tema tratado es fundamental considerar el origen del clima laboral con una cronología de las investigaciones más importantes de diferentes autores.

Comenzando con uno de los precedentes teóricos del clima laboral en el año 1939 con las investigaciones de tres psicólogos: Lewin, Lippitt y White realizaron estudios de campo sobre la atmosfera y los procesos sociales de grupos de niños en un campamento, descubrieron que el comportamiento individual en el grupo no depende solamente de sus características individuales, sino también del clima social en que está inmerso el grupo lo cual es percibido por el niño e influye en su proceder; además

descubrieron que buena parte del clima social estaba relacionada con los estilos de liderazgo.(Bordas,2016)

Continuando con el primer autor en donde descubrió la relación del liderazgo con el clima laboral tenemos en el libro de (Arnoletto, 2009) que menciona a Mc Gregor como la persona que planteo en la década de los sesenta la teoría X y la teoría Y. La primera se define como una visión tradicional con un liderazgo autocrático en donde no tenían opinión los empleados para toma de decisiones, no existía la motivación intrínseca y solo cumplían órdenes de sus mandos superiores. Mientras que la segunda tiene la ideología de trabajar en equipo con relaciones humanas democráticas y la autorrealización de cada persona.

Los autores plantean que un individuo se comporta según el ambiente que perciba en determinado lugar lo cual es totalmente cierto ya que si el clima en el que se encuentra con otras personas no le agrada o se siente incómodo no va a poder actuar de la forma más adecuada posible, pero si sucede lo contrario el ser humano tendrá una mejor relación e interactuará con todos.

Después tenemos a Contreras y Matheson (2010) donde nos habla que, en la década del sesenta, dos investigadores norteamericanos James y Jones, analizaron el clima psicológico y el organizacional mediante dos perspectivas teóricas relativas:

“Enfoque de Medidas Múltiples y Enfoque de Medidas Perceptuales. El primero ha sido poco estudiado y aplicado para medir el clima en donde implica una evaluación de las propiedades organizacionales y es una medición externa al individuo en la organización; por lo tanto, utiliza medidas objetivas. El segundo considera como elemento esencial la percepción del trabajador respecto de los estímulos relevantes. Entendida la percepción como un “proceso que mide entre el conjunto de estímulos organizacionales y las respuestas de los individuos que trabajan en la organización”. Esta percepción fue influida por una variedad de factores, tales como procesos

selectivos inherentes a la percepción, experiencias previas, disposición para responder del sujeto y otros.” (p.1)

Lo que recalcamos en la investigación de los autores mencionados es el segundo enfoque debido a que se atribuye a las apreciaciones de los trabajadores como la parte más fundamental en la empresa, es por eso que en la actualidad han tomado importancia al recurso humano ayudando al desarrollo particular y personal de cada uno de sus talentos dando resultados de un ambiente laboral lo más próspero posible y una reputación en donde todos deseen trabajar lo cual logra ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y conlleva a que sea una inversión y no un gasto. Por lo tanto, analizar los trabajos más significativos de los autores presentados es importante ya que se podrá comprender el accionar de las personas en diferentes situaciones debido a la impresión que tengan en su equipo de trabajo y sobre todo conocer la manera más adecuada de dirigir al personal dentro de una organización.

Después de haber expuesto los antecedentes importantes procederemos a mencionar algunas definiciones del clima laboral para lograr obtener un conocimiento y razonamiento conciso.

Arnoletto (2009) plantea al clima laboral como “la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y público de una organización, producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño” (p.81). El autor menciona una parte significativa en su definición que son las impresiones, opiniones de todos los miembros lo cual puede ser positivo o negativo dependiendo del ambiente que generan, ya sea por las relaciones entre compañeros o por la infraestructura influyendo en el esfuerzo de cada trabajador dentro de la organización. Por lo que coincide con el autor Alarcón y Cea (2007) en donde menciona que “el clima es entendido habitualmente como medio interno, es decir, se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa” (p.3).

Por su parte Chiavenato (2007) nos dice que el clima laboral se relaciona con el nivel de motivación de sus colaboradores. Cuando es alta, el clima laboral sube y ocasiona, ánimo, interés, felicidad, a diferencia de cuando es baja, genera desánimo, apatía, insatisfacción, etc.

Bordas (2016) se refiere a la forma en que los colaboradores de la empresa describen su ambiente de trabajo, a partir de la agrupación de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la organización. (p.25)

En definitiva, el clima laboral tiene que ver con los trabajadores que poseen diferentes conocimientos, destrezas, actitudes, comportamientos que llegan a generar un ambiente dentro de la organización ya sea de manera positiva o negativa, todo depende de los líderes de la empresa para mejorar o producir cambios que lleven a la satisfacción laboral y la productividad.

2.1.2. Características del clima laboral

Las principales características que plantea Martínez Guillén (2012), en Saavedra y Cueva(2015) son:

- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene un significado de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por los comportamientos, aptitudes, actitudes y percepciones de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la empresa.
- Es un fenómeno distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

- Está basado en las características de la realidad externa tal como de las que percibe el empleado.
- Tiene consecuencia sobre el comportamiento. (p.22)

Otro autor como Rodríguez (2001), en Calcina (2014) menciona que el clima laboral se caracteriza por:

- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima laboral ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los empleados pueden cambiar el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir, los empleados pueden estar insatisfechos.

Por último, el autor Goncalves (2000), en Mendoza, Angulo, y Gómez (2012) también formula las siguientes características:

- Se refiere al medio ambiente de la organización en el cual se desempeñan sus trabajadores; éste puede ser externo o interno.
- Es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a diversas razones.
- Junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Es un fenómeno que tiene muchas causas, dinámico y diferente en sus dimensiones. (p.5)

Las características descritas por diferentes autores demuestran que el clima laboral está presente en las percepciones de los trabajadores y el entorno interno de la empresa, pero cada clima podría ser diferente en cada organización ya que podrían variar debido al comportamiento de los empleados en diferentes situaciones que se enfrenten.

2.1.3. Importancia del clima laboral

En una sociedad del conocimiento, en que las labores repetitivas y de escaso valor agregado son cada vez más automatizadas en empresas y organizaciones, la ventaja competitiva sostenible en el tiempo es el capital humano, que es capaz de crear, innovar, y de enfrentarse a mayores y nuevos desafíos, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales para el logro de objetivos de una empresa, es por ello, que reside la gran importancia del conocimiento del clima laboral para la dirección de las empresas, es decir, conocer cómo es la percepción de los trabajadores en su entorno laboral para accionar sobre los diferentes factores que influyen a obtener mayores resultados, rendimiento y calidad en lo que realizan.

La importancia del clima laboral para (González & Parera, 2005) radica en que:

“Para la dirección, el diagnosticar el clima laboral de su organización permitirá obtener información para identificar las principales fuentes de insatisfacción de los trabajadores y, por ende, dirigir las acciones a elementos específicos que requieren mejorar o cambiar, es decir, planificar estrategias que puedan influir tanto en los recursos humanos como en el desarrollo de la organización.” (p.43)

Los primeros estudios publicados del clima laboral data desde la segunda mitad del siglo XX, y es a partir de la década de los 80 que nacen aportes de investigadores para definirlo. Hoy en día, debido a que constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación, es realizada anualmente por diversas empresas del mundo. (Armenteros & Esperón, 2018)

Por tanto, alcanzar un clima laboral adecuado, dependerá tanto de la empresa como de los empleados, por un lado, la empresa deberá de invertir continuamente su capital en planes de mejora, buscar un acertado manejo, diseño e implementación de un entorno laboral adecuado para desarrollar el potencial de su talento humano. Es decir, deberá proponer soluciones para la gestión de puntos críticos, los cuales puedan convertirse en nuevas oportunidades para sus empleados, y, por otro lado, los empleados deben de tener una participación activa y comprometida para de esa manera lograr mayor efectividad.

2.1.4. Herramientas de medición del clima laboral

Generalmente los métodos frecuentes para evaluar el clima laboral implican el uso de encuestas o cuestionarios, así, desde los años 60 se han desarrollado cuestionarios para la medición del clima laboral, los cuales se apoyan en las percepciones de los trabajadores de una organización basándose en dimensiones o componentes que se pueden generar en un ambiente laboral.

Para Méndez (2006) citado por García (2009), “la medición del clima laboral a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influye en su motivación laboral y eficiencia”. (p.7)

Por su parte, Brunet (1978) citado por García (2009), “el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima laboral es el cuestionario escrito, que describen hechos particulares de la organización sobre el cual el cuestionado debe indicar hasta qué punto está de acuerdo o no con dichas descripciones”. (p.8)

Según García (2009), “el objetivo de las herramientas al medir el clima laboral es determinar las dificultades existentes en la organización a nivel de los factores evaluados, por tanto, es importante medir los factores asociados a:

- Las relaciones interpersonales
- Los elementos físicos, y
- Los elementos estructurales

Dichos factores facilitarán o dificultarán los procesos que conducen a la productividad de los empleados y por ende de todo el sistema”. (p.15)

Algunas de las herramientas o instrumentos para la medición del clima laboral se explican a continuación:

- Rensis Likert (1967) propone el perfil organizacional con el propósito de identificar sistemas que definen el clima laboral, basado en ocho dimensiones: liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencias, toma de decisiones, establecimiento de metas, control y rendimiento. (Montoya, Gutiérrez, & Burrola, 2015)
- Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en realizar estudios sobre el clima laboral y propusieron un cuestionario que permite a una organización conocer aspectos dinámicos de su ambiente de trabajo, este instrumento de medición está constituido por cincuenta y tres reactivos distribuidos en nueve dimensiones, las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. (Acosta & Venegas, 2010)
- Cuestionario de Bowers y Taylor (1972), que tiene como propósito medir las características y atribuciones de las organizaciones relacionados con los aspectos humanos más relevantes, definiendo cinco dimensiones: apertura a

los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones. (Mendoza, Angulo, & Gómez, 2012)

- Pritchard y Karasick (1973), tras varios estudios, proponen un modelo con el objetivo de buscar una visión armonizada de elementos separados del clima laboral, entre estos elementos caracterizadores tenemos: autonomía, conflicto frente a cooperación, estructura organizacional, sistemas de recompensa, relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, nivel de ambición, flexibilidad e innovación, centralización, apoyo, relaciones sociales y el estatus. (Olaz, 2013)
- Cuestionario de Koys y Decostis (1991), profundiza otras variables con un característico rango psicológico que constituye un importante catálogo competencial para la organización, mide las siguientes dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. (Olaz, 2013)
- Cuestionario de Parker (2003), propone un meta-análisis sobre el clima laboral, señalando las variables más frecuentes y de importancia en diferentes investigaciones: el líder, el grupo de trabajo, la organización, el rol que se desempeña, el trabajo en sí mismo, la satisfacción laboral, la motivación, el desempeño y otras actitudes hacia el trabajo. (Olaz, 2013)
- Araujo (2011), propone una evaluación psicométrica de un instrumento de clima laboral orientado a la generación de información relevante que permita la puesta en marcha de la estrategia empresarial, asociándose con las siguientes dimensiones; estilo gerencial, reconocimiento, autonomía, entusiasmo-apoyo, recompensa e innovación. (Olaz, 2013)

Las herramientas para la medición del clima laboral permiten medir la gestión de la organización y su efectividad, proporcionan conclusiones que sean efectivas en el

proceso de su análisis y mejoramiento dependiendo de cada organización y sus necesidades. Mediante las encuestas o cuestionarios se puede obtener opiniones por parte de los empleados, sobre una gran variedad de cuestiones, tales como el éxito sobre el desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y otros puntos más determinados del entorno laboral. Los resultados obtenidos luego de la retroalimentación de una herramienta permiten conocer las actitudes y percepciones de los trabajadores hacia el clima laboral de una organización mediante diferentes dimensiones sujetas a un análisis.

Finalmente, en este trabajo investigativo se utilizará el cuestionario de Litwin y Stringer con base a nueve dimensiones asociadas para medir el clima laboral del Gad Municipal de Chordeleg por las siguientes razones: permite obtener y elaborar datos de manera rápida y eficaz, cualidades propias de las personas y de la empresa ,entendimiento adecuado del cuestionario para su aplicación y análisis, según Echezuria y Rivas (2001) “posee un grado de 0,87 de confiabilidad”(p.47), y por último, en el ámbito empresarial existen numerosas investigaciones utilizando esta herramienta, los mismos que han dado resultados satisfactorios y han permitido mejorar continuamente a las empresas.

2.1.5. Dimensiones del clima laboral

Según Reyes (2009) afirma que:

“Las dimensiones son las que permiten evaluar el comportamiento de los trabajadores al interior de la organización y los efectos generados por dicho comportamiento, a través de ellas se puede analizar a fondo la naturaleza de las empresas, su estructura, sus procesos, sus modos de comunicación, entre otros.” (p.2)

Desde tiempos atrás muchos autores se han propuesto una gran variedad de teorías, sin embargo, no se ha logrado llegar a un consenso sobre las dimensiones que deben evaluarse ya que la realidad cambiante de la sociedad y de las organizaciones hacen que las teorías se replanteen en cada cierto tiempo. (Reyes, 2009)

Las variaciones que se han dado en los conceptos de las dimensiones ha generado que estos términos puedan ser agrupados y analizados ampliamente incluyendo varios indicadores, de forma que, se vayan reduciendo los puntos para la evaluación.

Un ejemplo de esto es el resultado obtenido por Toro (1996) citado por Reyes (2009):

“Quién paso de evaluar ocho dimensiones (relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia, y valores colectivos) a evaluar cinco dimensiones (imagen gerencial, estilo de dirección, disponibilidad de recursos, claridad y coherencia en la dirección) que describen las percepciones que tiene el personal acerca del liderazgo ejercido por los jefes de la empresa.” (p.2)

Algunas definiciones más comunes de dimensiones recopiladas por diferentes autores, según Reyes (2009) son:

-Liderazgo: analiza los tipos de mando y autoridad utilizados por parte del jefe para influir en los empleados.

-Motivación: son las fuerzas que estimulan a los empleados a desempeñarse efectivamente, aunque algunos autores prefieren evaluarlo por separado.

-Comunicación: hace referencia a las diferentes formas en que se da a conocer la información en la organización.

-Influencia: analiza la interacción entre los superiores y los subordinados para establecer los objetivos de la organización.

-Toma de decisiones: se trata del grado de información y de los procesos que es utilizada en la toma de decisiones y como los empleados participan en las decisiones.

-Objetivos: es el grado de conocimiento que los empleados tiene sobre la misión, visión y objetivos de la empresa.

-Control: es la forma en que los reglamentos y las presiones son distribuidas por la dirección para el control de los empleados.

-Rendimiento: es el recurso humano que es utilizado para el rendimiento y la efectividad de la organización, además tiene que ver con la relación entre remuneración y el trabajo bien hecho.

Estructura organizacional: se refiere a como los superiores establecen y comunican los objetivos, métodos de trabajo, reglas, políticas de la organización.

-Autonomía: se refiere al grado de iniciativa y como la organización anima a los empleados a ser autónomos, a tomar decisiones y solucionar conflictos.

-Selección: se refiere al reclutamiento y formación de nuevos empleados.

-Satisfacción: es el agrado de los empleados hacia su trabajo y el esfuerzo realizado por el empleador para crear un ambiente sano y agradable.

-Relaciones: es el medio social y de amistad dentro de las empresas.

-Estatus: son las diferencias jerárquicas existentes y de importancia para la organización.

-Flexibilidad e innovación: es la disposición mostrada por los superiores al cambio y nuevas experiencias.

-Implicación: es el grado en que los empleados están involucrados y participan tanto en su trabajo como en la organización.

-Claridad: es el grado de conocimiento de los reglamentos y políticas.

-Pertenenencia: es el compromiso y lealtad que se tiene con la empresa.

-Tarea: evalúa como el clima laboral estimula la planificación y eficacia en el trabajo.

-Imagen gerencial: describe las percepciones que tienen los empleados sobre el liderazgo y ascendencia de los jefes de la empresa.

-Valores colectivos: se refiere al grado de cooperación, responsabilidad y respeto que se perciben dentro de la empresa.

-Recursos humanos: es la atención prestada al bienestar de los empleados por parte de los directivos.

-Cohesión: es el grado de relaciones, amistad, afinidad y fidelidad del grupo de trabajo.

-Consideración: es el apoyo y confianza que otorga la dirección a los empleados.

-Planificación: es la forma en que son establecidos los objetivos.

-Responsabilidad individual: se refiere a los sentimientos de autonomía que se observa en los empleados.

-Tolerancia al conflicto: se evalúa el grado de capacidad de tolerancia y confianza ante la divergencia de opiniones.

Finalmente, es importante realizar un análisis coherente de las dimensiones empleadas por diferentes autores ya que permite desarrollar variables que llevan a obtener resultados de manera más clara y determinar diferentes aspectos del clima laboral que influyen en el comportamiento de las personas que forman parte de una organización.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

El siguiente capítulo práctico tiene como objetivo establecer la población que abarca nuestro trabajo investigativo para la recopilación de información necesaria acerca de los empleados del Gad Municipal de Chordeleg mediante la aplicación del cuestionario de Litwing y Stringer.

Para una mayor comprensión se desarrollarán diferentes puntos relacionados con la revisión bibliográfica de la herramienta a aplicar, los datos obtenidos mediante la participación de los colaboradores del Gad Municipal de Chordeleg, la tabulación y procesamiento de datos, los cuales nos ayudarán para la obtención de resultados.

3.1 Aplicación de la herramienta de diagnóstico de clima laboral

3.1.1. Población

El estudio abarca a toda la población del Gad Municipal Chordeleg los cuales son 50 trabajadores apegados al código de trabajo y 64 empleados en la LOSEP que suman una totalidad de 114 personas.

Sin embargo, en este trabajo investigativo se desvincularon un total de 5 empleados de diferentes cargos, tres debido a la finalización de su contrato de trabajo, un empleado por renuncia, y otro empleado se resistió a contestar la encuesta por razones personales, por lo que, nuestra población de estudio se redujo a 109 colaboradores.

3.1.2. Instrumento para la recolección de información

Según Dávila y Nuñez (2017) Litwing y Stringer fueron los primeros en analizar el clima organizacional en el año 1968, revisada en el 2001:

Buscan la forma de como poder explicar los distintos comportamientos que pueden tener las personas dentro de una organización, tomando como base los conceptos de motivación y clima. Se fija tres objetivos de investigación:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. (p.21)

Litwing y Stringer (1968), en Contreras y Matheson (2010) menciona que el “clima laboral es un conjunto de propiedades medibles en el ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por el personal que trabaja en la empresa y que influyen en su motivación y comportamiento”.(p.2), por lo tanto, los autores construyen un significado que se adapta a la realidad para que por medio de la herramienta de Litwing y Stringer se compruebe que se puede sacar conclusiones de las percepciones y conductas de los trabajadores dentro de una organización.

La teoría de Litwing y Stringer (1968), en Acosta & Venegas (2010) “explica importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo”. (p.4)

Los autores plantean nueve dimensiones en donde se encuentran 53 preguntas divididas en relación a cada ítem que pertenece.

- **Estructura preguntas del 1 al 10**

Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.

- **Responsabilidad preguntas del 11 al 17**

Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.

- **Recompensa preguntas del 18 al 23**

Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.

- **Riesgo preguntas de 24 al 28**

Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.

- **Calor- relaciones preguntas de 29 a la 33**

Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales, refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización

- **Estándares de desempeño preguntas de 34 a la 39**

Refleja la percepción del trabajador sobre las normas de rendimiento de la empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los lleven a tener control y poder.

- **Apoyo preguntas de 40 a la 44**

Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se

orientan hacia el trabajador establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.

- **Conflicto preguntas de 45 a 49**

Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.

- **Identidad preguntas de 50 a 53**

Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Según Díaz (2019), la herramienta busca mejorar el clima laboral a nivel de toda la empresa ayudando a resolver problemas laborales y de comportamiento ya que al conocer las percepciones de las personas sobre su ambiente de trabajo dan a las organizaciones elementos de cambio que les ayudarán a ser más competitivas frente a las demás.

La aplicación de la herramienta se la realiza de manera individual a cada trabajador en las instalaciones de la empresa. En el cuestionario como ya mencionamos son 53 preguntas con cuatro opciones de respuesta escala Likert (muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo) en la cual los empleados contestarán en un promedio de tiempo de 13 minutos.

Por lo tanto, después de haber analizado la teoría de Litwing y Stringer se ha decidido aplicar la herramienta en el Gad Municipal de Chordeleg debido a que se adapta a las cualidades de las personas y de la organización, y según Echezuria y Rivas (2001) posee un grado de 0,87 de confiabilidad, además, muchos estudios realizados a nivel empresarial indican su eficiencia y rapidez en la obtención de datos y resultados satisfactorios que han permitido a dichas empresas mejorar continuamente.

Se presenta a continuación el cuestionario de Litwing y Stringer:

Figura 4. Cuestionario de Litwing y Stringer



Cuestionario de Clima Laboral de Litwing y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Edad: **Sexo:**

Antigüedad:

Cargo:

Departamento:

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	El Alcalde muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	Al Alcalde le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía del municipio es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí el Alcalde se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Alcalde – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta institución se exige un rendimiento alto				
35	El Alcalde piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	El Alcalde piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización el alcalde habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía del municipio enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)				
45	En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud del Alcalde es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	El Alcalde siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta institución cada quien se preocupa de sus propios intereses				

Fuente y elaboración: Cuestionario Litwing y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

3.1.3. Aplicación y procesamiento de datos

La herramienta del Cuestionario de Litwing y Stringer aplicado en el Gad Municipal de Chordeleg fue aprobado por el Director Administrativo Lcdo. Diego Cedillo por medio de un oficio detallado con cada una de las preguntas y sus diferentes dimensiones, en el cual nos aprueba y autoriza la aplicación de la herramienta.

La aplicación del cuestionario se realizó de dos maneras, la primera de manera virtual por medio de Formularios Google, debido a la situación actual que generó la pandemia mundial, impidiéndonos crear y aplicar el cuestionario en un ambiente óptimo tanto para los empleados como los superiores, los departamentos aplicados de manera virtual fueron: gestión administrativa, administración general, administración financiera, concejales, servidores con nombramiento permanente o plazo fijo, gestión ambiental, gestión de desarrollo social y económico, registraduría de propiedad y gestión de hábitat y ordenamiento territorial.

La aplicación virtual se inició en primera instancia con una llamada telefónica a todos los empleados para comunicarles acerca de la encuesta a realizarse en el Gad, luego se procedió a enviar el link de la encuesta mediante un medio de comunicación formal, que en este caso es el correo electrónico y la red social WhatsApp.

La segunda manera de aplicar el cuestionario fue de manera presencial con los empleados de los departamentos operativos tales como: control y seguridad, gestión de movilidad, energía y conectividad, gestión de agua, alcantarillado y saneamiento, parques y jardines y proyectos de desarrollo social, debido a la escasez de datos para contactar a los empleados.

La aplicación presencial se dio mediante el jefe de cada departamento, los cuales apoyaron a la organización de dos grupos por cada departamento, cada grupo fue citado en diferentes días de la semana para concretar con los cuestionarios.

Una vez recolectado los datos necesarios para el desarrollo de este trabajo investigativo, se procesaron mediante el programa Excel, el cual permite realizar un análisis avanzado y visualizar los datos de manera eficiente y eficaz.

3.1.4. Tabulación de resultados

Para la ponderación de resultados se utilizará la siguiente tabla:

Tabla 1. Rangos para la interpretación de resultados

Muy en desacuerdo	0 - 1
En desacuerdo	1,01 - 2
De acuerdo	2,01 - 3
Muy de acuerdo	3,01 - 4

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

La interpretación de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las encuestas a los empleados del Gad Municipal de Chordeleg se presenta a continuación:

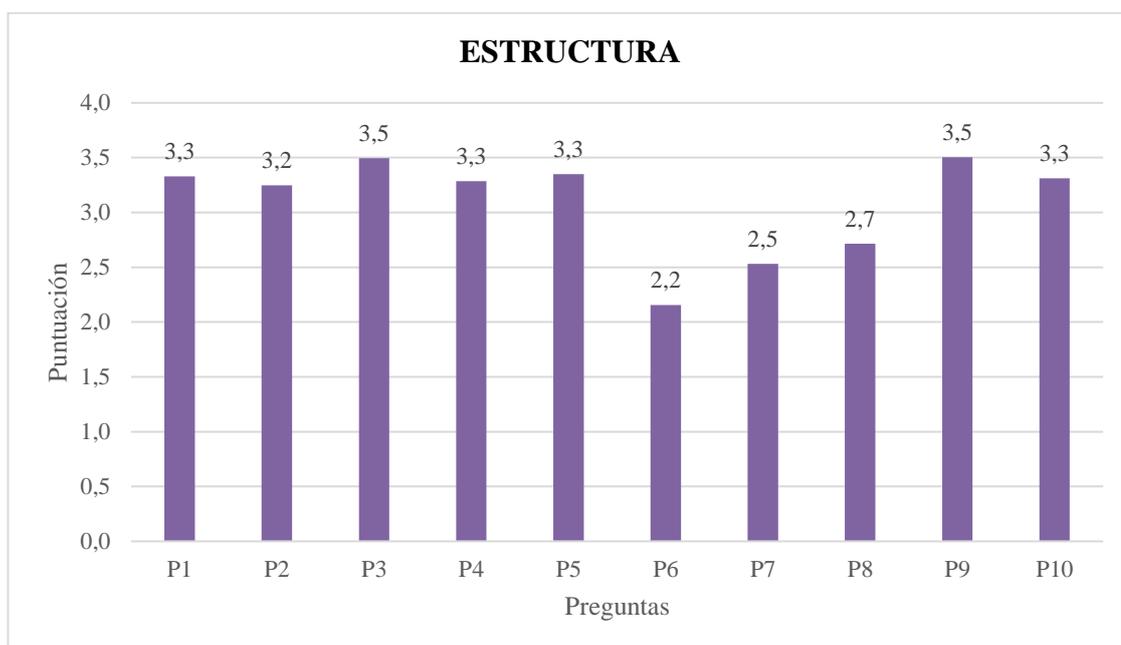
3.1.4.1. Dimensión Estructura

Tabla 2. Estructura

ESTRUCTURA										
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	PROMEDIO
3,3	3,2	3,5	3,3	3,3	2,2	2,5	2,7	3,5	3,3	3,1

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Figura 5.Estructura



Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 3.Preguntas de la dimensión estructura

1	En esta organización las tareas están claramente definidas
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
4	Conozco claramente las políticas de esta organización
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar
10	El alcalde muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Interpretación

Como podemos ver en la figura 5 de la dimensión estructura, en la pregunta 3 que es en esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones, y la pregunta 9 que es en esta organización se tiene claro a quien reportar, las dos preguntas coinciden con una puntuación de 3,5; seguida por la pregunta 1 que es en esta organización las tareas están claramente definidas, la pregunta 4 que es conozco claramente las políticas de esta organización, la pregunta 5 que es conozco claramente la estructura organizativa de esta organización y la pregunta 10 que es el alcalde muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan, todas estas preguntas coinciden con una puntuación de 3,3; seguida por la pregunta 2 que es en esta organización las tareas están lógicamente estructuradas con una puntuación de 3,2; la pregunta 8 que es aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación con una puntuación de 2,7; seguida por la pregunta 7 que es el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) con una puntuación de 2,5; y finalmente la pregunta 6 que es en esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas con una puntuación de 2,2.

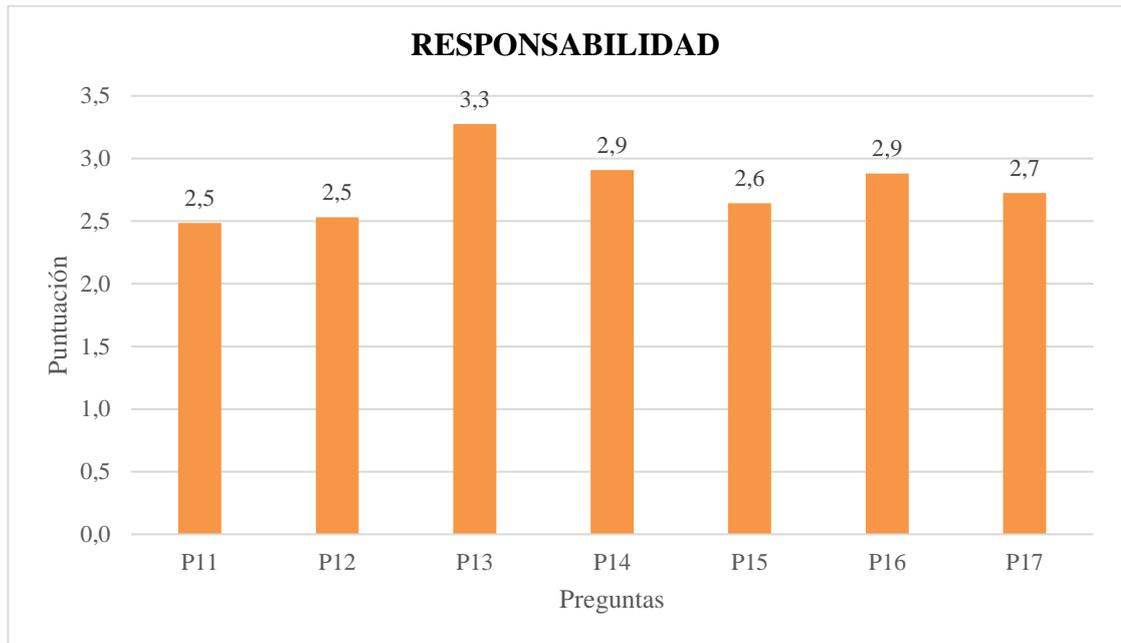
3.1.4.2. Dimensión Responsabilidad

Tabla 4.Responsabilidad

RESPONSABILIDAD							
P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	PROMEDIO
2,5	2,5	3,3	2,9	2,6	2,9	2,7	2,8

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Figura 6.Responsabilidad



Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 5.Preguntas de la dimensión responsabilidad

11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
12	Al alcalde le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Interpretación

En la figura 6 se puede observar en la dimensión de responsabilidad, la pregunta 13 que es mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado tiene una puntuación mayor de 3,3; seguida

por la pregunta 14 que es en esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo y la pregunta 16 que es en esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas, las dos preguntas coinciden con una puntuación de 2,9; seguida por la pregunta 17 que es en esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades con una puntuación de 2,7; seguida por la pregunta 15 que es nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma con una puntuación de 2,6; y finalmente la pregunta 11 que es desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces y la pregunta 12 que es al alcalde le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos, las dos preguntas coinciden con una puntuación de 2,5.

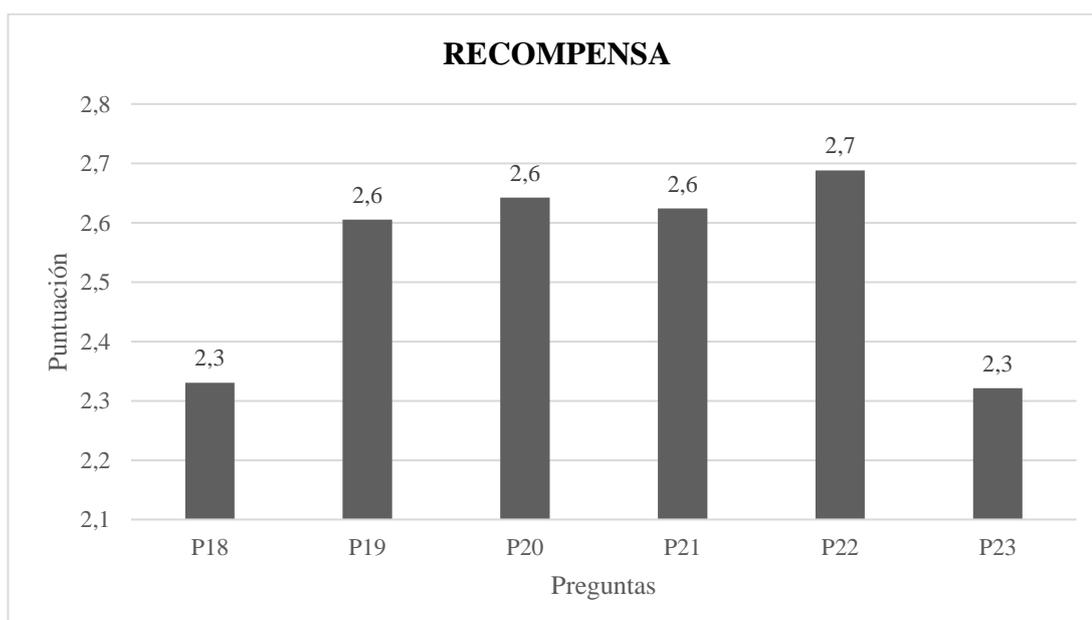
3.1.4.3. Dimensión Recompensa

Tabla 6. Recompensa

RECOMPENSA						
P18	P19	P20	P21	P22	P23	PROMEDIO
2,3	2,6	2,6	2,6	2,7	2,3	2,5

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Figura 7. Recompensa



Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 7.Preguntas de la dimensión recompensa

18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
21	En esta organización hay mucha crítica
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
23	Cuando cometo un error me sancionan

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Interpretación

Como se puede observar en la figura 7 de la dimensión recompensa, la pregunta 22 que es en esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo tiene una mayor puntuación de 2,7; seguida por la pregunta 19 que es las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas, la pregunta 20 que es aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo y la pregunta 21 que es en esta organización hay mucha crítica, las tres preguntas coinciden con una puntuación de 2,6; y finalmente la pregunta 18 que es en esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda y la pregunta 23 que es cuando cometo un error me sancionan, coinciden con una puntuación de 2,3.

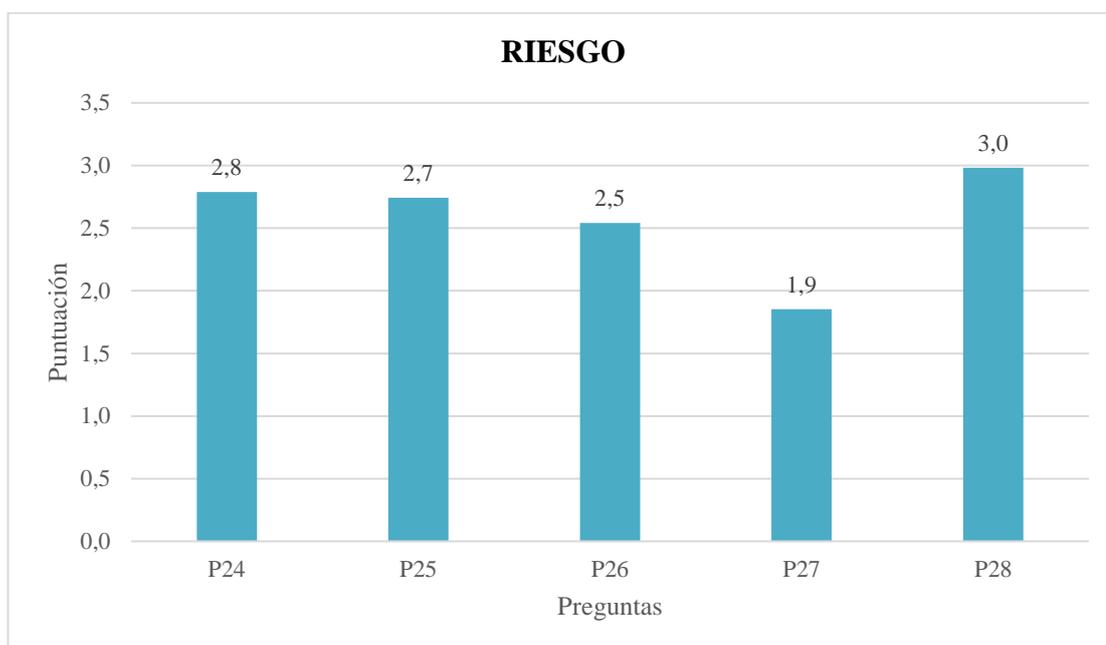
3.1.4.4. Dimensión Riesgo

Tabla 8.Riesgo

RIESGO					
P24	P25	P26	P27	P28	PROMEDIO
2,8	2,7	2,5	1,9	3,0	2,6

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Figura 8.Riesgo



Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 9.Preguntas de la dimensión de riesgo

24	La filosofía del municipio es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
28	Aquí el alcalde se arriesga por una buena idea

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Interpretación

Como se puede observar en la figura 8 de la dimensión riesgo, la pregunta 28 que es aquí el alcalde se arriesga por una buena idea tiene una puntuación alta de 3; seguida por la pregunta 24 que es la filosofía del municipio es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente con una puntuación de 2,8; seguida por la pregunta 25 que es esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos con una puntuación de 2,7; la pregunta 26 que es en esta organización

debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia con una puntuación de 2,5 y finalmente la pregunta 27 que es la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad con una puntuación baja de 1,9.

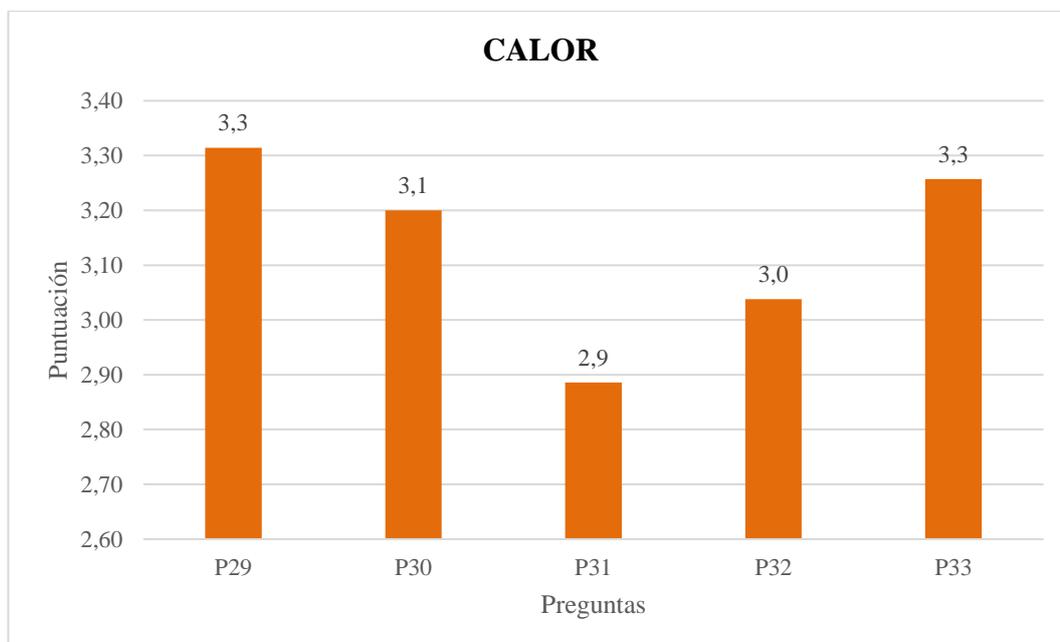
3.1.4.5. Dimensión Calor

Tabla 10. Calor

CALOR					
P29	P30	P31	P32	P33	PROMEDIO
3,3	3,1	2,9	3,0	3,3	3,1

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Figura 9. Calor



Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 11. Preguntas de la dimensión calor

29	Entre la gente de esta institución prevalece una atmósfera amistosa.
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta institución.
32	Las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre sí.
33	Las relaciones Alcalde–Trabajador tienden a ser agradables.

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Interpretación

En la figura 9 de la dimensión calor se puede observar que la pregunta 29 que es entre la gente de esta institución prevalece una atmósfera amistosa tiene una puntuación de 3,3, seguido por la pregunta 33 las relaciones Alcalde–Trabajador tienden a ser agradables con un puntaje de 3,3, luego está la pregunta 30 esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones con un puntaje de 3,1, la pregunta 32 que es las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre sí con un puntaje de 3 y por último la pregunta 31 se refiere a si es difícil llegar a conocer a las personas en esta institución obtuvo un puntaje de 2,9.

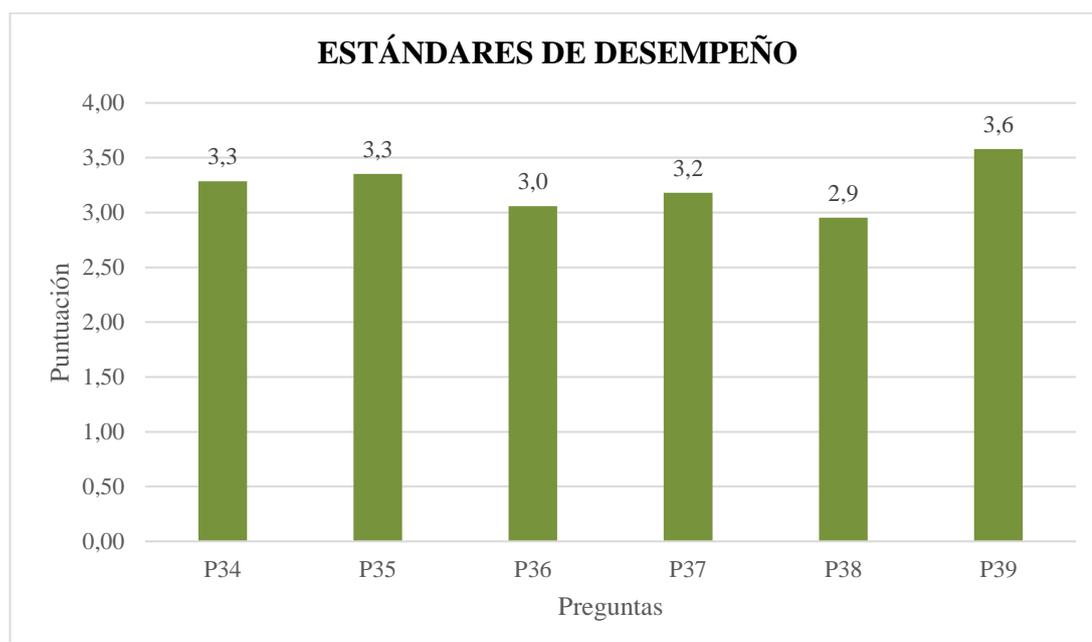
3.1.4.6. Dimensión Estándares de desempeño

Tabla 12. Estándares de desempeño

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO						
P34	P35	P36	P37	P38	P39	PROMEDIO
3,3	3,3	3,0	3,2	2,9	3,6	3,2

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Figura 10. Estándares de desempeño



Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 13. Preguntas de la dimensión estándares de desempeño

34	En esta institución se exige un rendimiento alto.
35	El alcalde piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
37	El alcalde piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Interpretación

Como se observa en la figura 10 de la dimensión estándares de desempeño la pregunta 39 que es me siento orgulloso de mi desempeño obtuvo un puntaje de 3,6; las preguntas 34 y 35 en esta institución se exige un rendimiento alto y el alcalde piensa que todo trabajo se puede mejorar tienen una puntuación de 3,3; seguido de la pregunta 37 el alcalde piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien tiene un puntaje de 3,2; la pregunta 36 en esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal con un puntaje de 3 y por último la pregunta 38 aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño con un puntaje de 2,9.

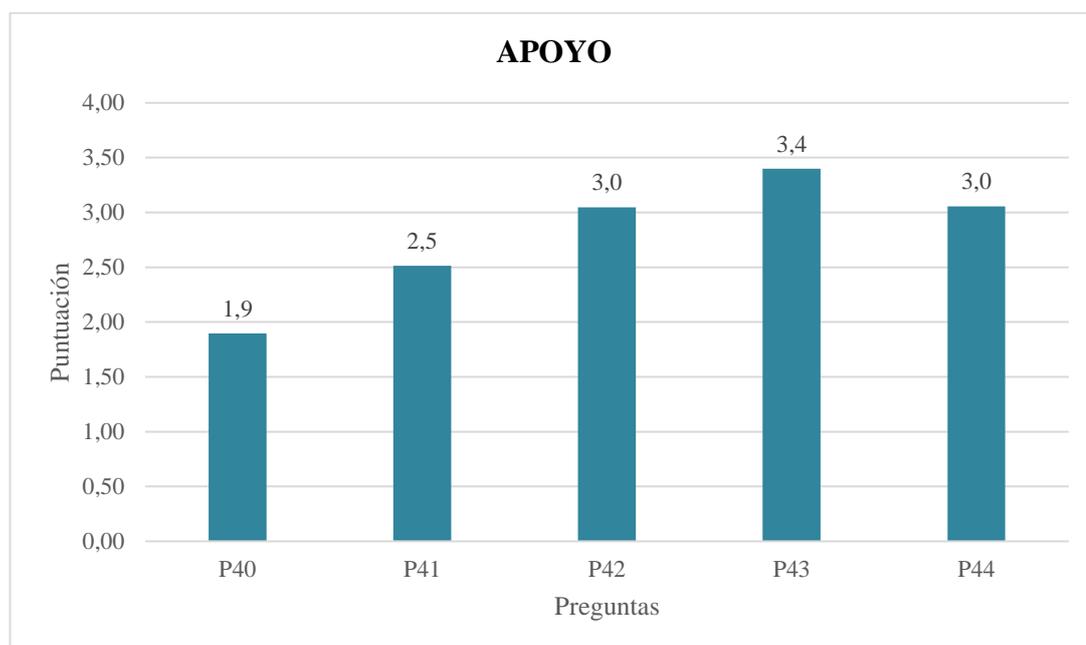
3.1.4.7. Dimensión Apoyo

Tabla 14. Apoyo

APOYO					
P40	P41	P42	P43	P44	PROMEDIO
1,9	2,5	3,0	3,4	3,0	2,8

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Figura 11. Apoyo



Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 15. Preguntas de la dimensión apoyo

40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.
41	En esta organización el alcalde habla acerca de mis aspiraciones dentro de la institución.
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44	La filosofía del municipio enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Interpretación

En la figura 11 de la dimensión de apoyo se puede visualizar las distintas puntuaciones con respecto a las siguientes preguntas, como por ejemplo, la pregunta 43 mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil obtuvo una puntuación de 3,4; las preguntas 42 y 44 las personas dentro de esta organización confían una en la otra y la filosofía del municipio enfatiza el factor humano tienen un puntaje igual de

3; la pregunta 41 en esta organización el alcalde habla acerca de mis aspiraciones dentro de la institución con 2,5 de puntuación y por último la pregunta 40 si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores tiene un puntaje de 1,9.

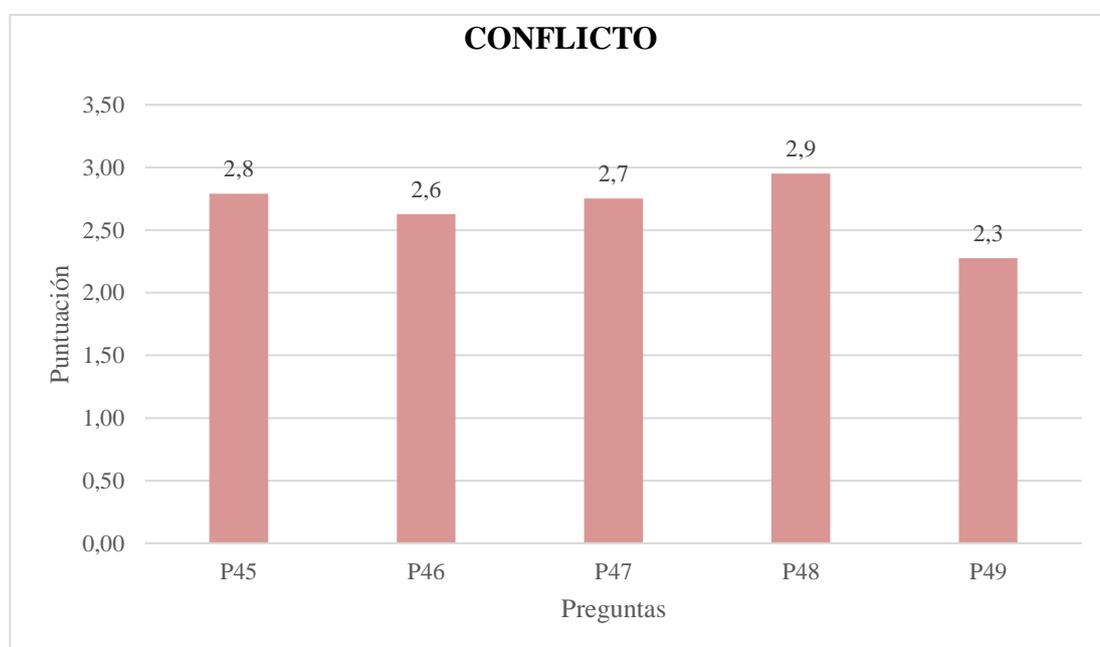
3.1.4.8. Dimensión Conflicto

Tabla 16.Conflicto

CONFLICTO					
P45	P46	P47	P48	P49	PROMEDIO
2,8	2,6	2,7	2,9	2,3	2,7

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Figura 12.Conflicto



Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 17.Preguntas de la dimensión conflicto

45	En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
46	La actitud del alcalde es que el conflicto puede ser bastante saludable.
47	El alcalde siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
49	Lo más importante en la institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Interpretación:

En la figura 12 de la dimensión conflicto se puede observar que la pregunta 48 que es siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes obtuvo un puntaje de 2,9; las preguntas 45 que es en esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos tiene un puntaje de 2,8; seguido de la pregunta 47 que es el alcalde siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos obtuvo un puntaje de 2,7; la pregunta 46 que es la actitud del alcalde es que el conflicto puede ser bastante saludable obtuvo una puntuación de 2,6 y para finalizar la pregunta 49 que es lo más importante en la institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible tiene 2,3 de puntaje.

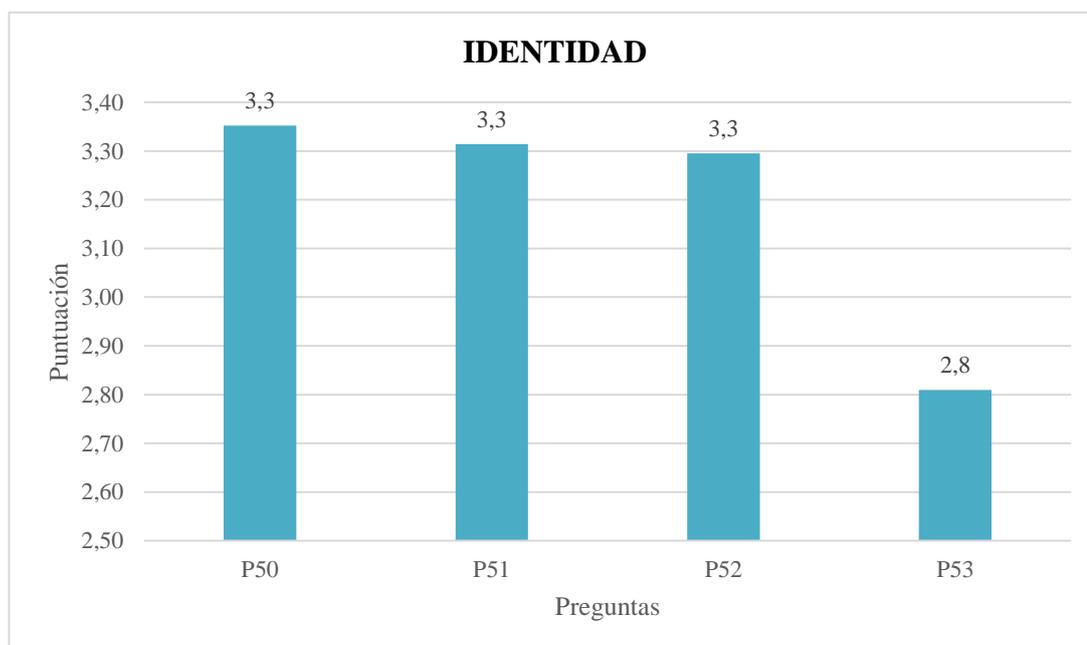
3.1.4.9. Dimensión Identidad

Tabla 18. Identidad

IDENTIDAD				
P50	P51	P52	P53	PROMEDIO
3,3	3,3	3,3	2,8	3,2

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Figura 13. Identidad



Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 19. Preguntas de la dimensión identidad

50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución.
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la institución.
53	En esta institución cada quien se preocupa de sus propios intereses.

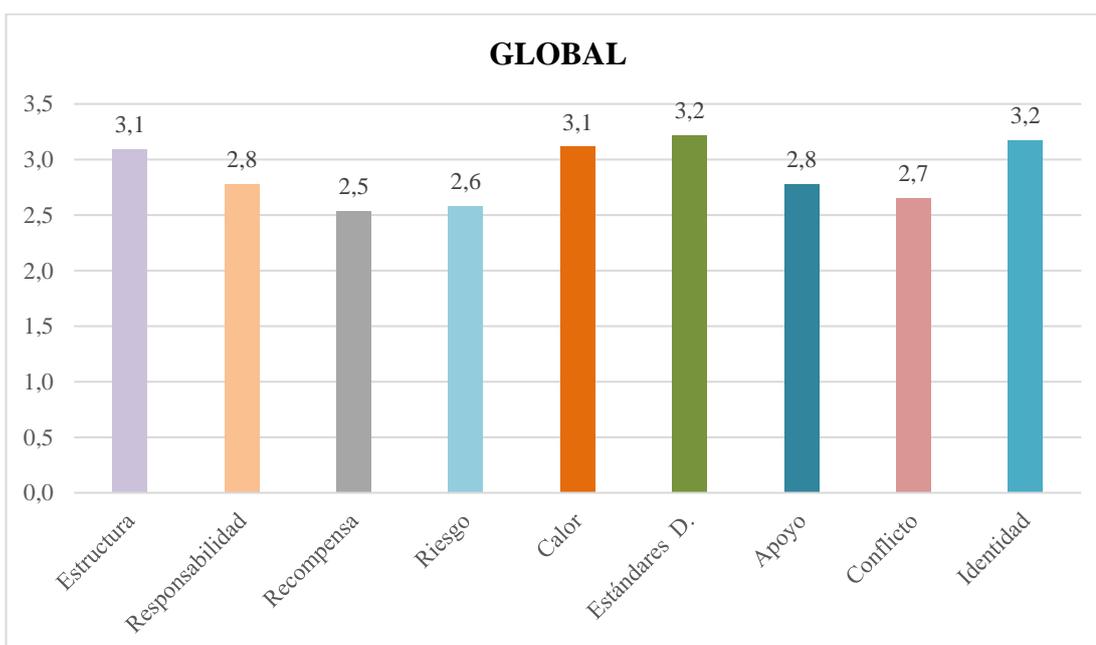
Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Interpretación

Como se puede observar en la figura 13 de la dimensión identidad las preguntas 50, 51 y 52 las cuales son: la gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución, siento que soy miembro de un equipo que funciona bien y siento que hay lealtad por parte del personal hacia la institución coinciden con una puntuación de 3,3 y por último la pregunta 53 que es en esta institución cada quien se preocupa de sus propios intereses obtuvo una puntuación de 2,8.

3.1.4.10. Dimensiones Globales

Figura 14. Promedio global de las dimensiones



Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 20. Rango de interpretación de resultados

Muy en desacuerdo	0 – 1
En desacuerdo	1,01 – 2
De acuerdo	2,01 – 3
Muy de acuerdo	3,01 – 4

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 21. Promedio global de las dimensiones ordenadas de forma descendente

Estándares de desempeño	3,2
Identidad	3,2
Calor	3,1
Estructura	3,1
Responsabilidad	2,8
Apoyo	2,8
Conflicto	2,7
Riesgo	2,6
Recompensa	2,5

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

En la figura 14 se puede observar el promedio de cada una de las dimensiones que fueron evaluadas mediante la herramienta de clima laboral de Litwing y Stringer, las mismas que fueron aplicadas en el Gad Municipal de Chordeleg, por otra parte, en la tabla 21 se puede visualizar el promedio de cada una de las dimensiones de forma descendente, teniendo así, en primer lugar como la dimensión mejor calificada a estándares de desempeño e identidad con una puntuación de 3,2; en segundo lugar a la dimensión de calor y estructura que coinciden con una puntuación de 3,1; en tercer lugar la dimensión de responsabilidad y apoyo que coinciden con una puntuación de 2,8; en cuarto lugar tenemos a la dimensión de conflicto con una puntuación de 2,7; en el quinto lugar tenemos a la dimensión de riesgo con una puntuación de 2,6 y finalmente la dimensión menos calificada es recompensa con una puntuación de 2,5.

Una vez interpretados los datos en los promedios globales de cada dimensión y de acuerdo al cuadro de rangos para el análisis de las dimensiones, podemos observar que ninguna dimensión se encuentra calificada como muy en desacuerdo y en desacuerdo, las dimensiones de responsabilidad, apoyo, conflicto, riesgo y recompensa están en de acuerdo y las dimensiones de estándares de desempeño, identidad, calor, y estructura en muy de acuerdo.

CAPÍTULO 4: DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN

El último capítulo tiene como objetivo diseñar un plan de acción de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas para que posteriormente el Gad Municipal de Chordeleg lo pueda implementar en el momento adecuado.

Para una mayor comprensión se desarrollarán tablas, las cuales están integradas con el nombre de la dimensión, la definición, la pregunta, el objetivo, las actividades, plazo de ejecución, responsables y medio de verificación.

4.1 Propuesta de un plan de acción

Tabla 22. Cuadro de ponderaciones

Muy en desacuerdo	0 - 1	Plan de mejora
En desacuerdo	1,01 - 2	Plan de mejora
De acuerdo	2,01 - 3	Plan de fortalecimiento
Muy de acuerdo	3,01 - 4	Plan de fortalecimiento

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

De acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo 3, ninguna dimensión se encuentra calificada como muy en desacuerdo y en desacuerdo, por tanto, se propone realizar un plan de fortalecimiento para todas las dimensiones que se encuentran en de acuerdo con una puntuación entre 2.01 a 3, las cuales son:

- Responsabilidad
- Apoyo
- Conflicto

- Riesgo
- Recompensa

Se realizó un análisis por cada dimensión para determinar las preguntas que se incluirán en el plan de fortalecimiento, las mismas que tienen una puntuación entre 2,01 a 3.

A continuación, se presenta el plan de fortalecimiento por cada dimensión con sus respectivas preguntas:

Tabla 23. Plan de fortalecimiento-Dimensión Responsabilidad

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Responsabilidad Puntuación: 2,8	Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.	11.Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	Mejorar la confianza de los juicios individuales de la organización.	Realizar reuniones efectivas para que los empleados tengan confianza al momento de presentar su trabajo.	Semestral.	Jefes inmediatos y altos mandos.	Indicadores claves de desempeño social.
		16.En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	Lograr que el personal se haga responsable de sus errores.	Implementar capacitaciones.	Inmediata y continua.	Departamento de talento humano.	Indicadores que ayuden a determinar la reducción de errores.
		17.En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	Lograr que los empleados asuman sus responsabilidades.	Implementar talleres con temas de responsabilidad.	Inmediata y continua.	Departamento de talento humano.	Indicadores de productividad.

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 24. Plan de fortalecimiento-Dimensión Apoyo

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Apoyo Puntuación: 2,8	Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores.	40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	Disminuir los errores provocados por la ineficiencia de los empleados.	Realizar una evaluación de desempeño.	Cuatrimestral.	Jefes inmediatos de cada departamento.	Indicadores de desempeño.

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 25. Plan de fortalecimiento-Dimensión Conflicto

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Conflicto Puntuación: 2,7	Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones.	45.En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	Fomentar una comunicación constante entre los empleados, jefes inmediatos y altos mandos.	Realizar reuniones frecuentes con los empleados para que puedan dar sus opiniones.	Inmediata y continua.	Alcalde ,Departamento de talento humano, Jefes departamentales.	En el siguiente diagnóstico de clima laboral.
		49.Lo más importante en la institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	Mejorar la manera de tomar decisiones en la institución.	Implementar talleres de técnicas eficientes para la toma de decisiones de los jefes departamentales.	Mensual.	Alcalde, Jefes departamentales, Jefe de talento humano.	En el siguiente diagnóstico de clima laboral.

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 26. Plan de fortalecimiento-Dimensión Riesgo

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Riesgo Puntuación: 2,6	Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.	24.La filosofía del municipio es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	Lograr que la institución plantee objetivos que se puedan cumplir lo más rápido posible con efectividad.	-Planificar con antelación las actividades que se desarrollan en la institución. -Establecer periodos de tiempo para el cumplimiento de sus actividades.	Inmediata y continua.	Alcalde, Jefe de Talento Humano, Jefes Departamentales.	Evaluación de desempeño.

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Tabla 27. Plan de fortalecimiento-Dimensión Recompensa

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Recompensa Puntuación: 2,5	Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.	21.En esta organización hay mucha crítica.	Fomentar información verídica.	Realizar reuniones en donde se dé a conocer los sistemas de recompensa a las personas que laboran en el Gad.	Semestral.	Jefe de talento Humano.	En el siguiente diagnóstico de clima laboral.
		23.Cuando cometo un error me sancionan.	Disminuir las equivocaciones de parte de los empleados en las actividades laborales.	Capacitar a los empleados en los temas que se encuentren fallando dentro de la actividad laboral.	Anual.	Alcalde, Jefes departamentales, Jefe de talento Humano.	Evaluación de desempeño.

Elaborado por: Diana Mingo, Diana Torres

Por lo tanto, el plan de fortalecimiento ayudará a que el Gad Municipal de Chordeleg refuerce su clima laboral ya que sus objetivos y actividades son totalmente claros y realizables, se espera que lo puedan aplicar en bienestar de todas las personas que laboran en la institución. Es de suma importancia que todos los departamentos tengan la predisposición de poder ejecutar lo que se propone y realizar seguimientos que ayuden a obtener resultados positivos.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el diagnóstico del clima laboral en el Gad Municipal de Chordeleg se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El Gad Municipal de Chordeleg lleva 28 años como un territorio autónomo desde su creación como cantón, cuenta con un direccionamiento estratégico que gestiona y regula el trabajo de sus colaboradores para mejorar la calidad de vida de sus habitantes brindando servicios como es la movilidad, seguridad, asentamientos humanos, conectividad, energía y cuidado de sus recursos naturales.
- La filosofía corporativa que posee la organización es estable, se compone de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que hacen parte de la correcta relación con su razón de ser y con perspectivas claras a largo plazo.
- La estructura organizacional es un sistema de forma vertical, es decir, existe una comunicación por niveles jerárquicos en donde se dirige a los demás subsistemas de la institución, la cual ayuda a que los empleados puedan conocer su posición en la empresa y la relación que tienen con el resto de cargos.
- La combinación de una administración efectiva y un concreto reglamento interno del talento humano ayudan a gestionar los beneficios, obligaciones y faltas que poseen los empleados para que así las autoridades competentes tomen las mejores decisiones a favor de todos.

En cuanto al marco teórico de este trabajo investigativo, se concluye lo siguiente:

- Una gran variedad de empresas se ha interesado por potenciar su talento humano, identificar su clima laboral y mejorar sus resultados, porque representan una ventaja competitiva ante las demás organizaciones, por tanto, diagnosticar el clima laboral es parte esencial dentro del direccionamiento estratégico ya que las personas parten de una dirección y son el factor primordial debido a que son ellos quienes atienden a los clientes y manejan sus operaciones.
- El clima laboral se define como el conjunto de personas que conforman una organización con sus diferentes actitudes y aptitudes que desarrollan dentro de cada área y que provocan distintos comportamientos y opiniones en sus labores diarias generando un ambiente laboral ya sea favorable o desfavorable dentro del grupo de trabajo.
- El diagnóstico o medición del clima laboral contribuye a mejorar factores como: resultados, satisfacción y productividad laboral.
- Identificar las actitudes y percepciones que los trabajadores tienen del ambiente de trabajo permite determinar los factores más críticos, para los cuales una empresa deberá plantear soluciones, de manera que se pueda llegar a tener mayor rapidez y efectividad con sus resultados.
- Muchos autores han desarrollado diferentes herramientas o instrumentos para el diagnóstico del clima laboral que han permitido obtener resultados efectivos y reflejar el mejoramiento de las empresas, por tanto, es importante analizar cada herramienta dependiendo las necesidades de cada organización.

- En cuanto al análisis de las herramientas más conocidas para el diagnóstico del clima laboral son los cuestionarios, tales como: perfil organizacional de Rensis Likert, cuestionario de Litwing y Stringer, cuestionario de Bowers y Taylor, modelo de Pritchard y Karasick, cuestionario de Koys y Decosttis, cuestionario de Parker.

En cuanto a la aplicación de la herramienta de medición del clima laboral a los empleados del Gad, se concluye lo siguiente:

- Se aplicó la herramienta de diagnóstico de clima laboral de Litwing y Stringer a 109 personas que laboran en el Gad Municipal de Chordeleg.
- El cuestionario se empleó de manera virtual y presencial en sus diferentes casos, para posteriormente realizar la tabulación, gráfico e interpretación de los datos mediante el programa Microsoft Excel.
- Como resultado se obtuvo que la institución posee un ambiente laboral óptimo ya que todas las dimensiones que plantea el autor se encuentran entre los rangos de acuerdo y muy de acuerdo.
- Se identificaron áreas claves con resultados prósperos orientadas a desarrollar un plan de acción para fortalecer el ambiente laboral del Gad.
- Con la intervención del plan de fortalecimiento se busca incidir positivamente y generar un clima laboral en el que predomine un ambiente de responsabilidad, apoyo, conflicto, riesgo y recompensa.

- El plan de fortalecimiento está diseñado con estrategias enfocadas a generar valor, fortalecer los comportamientos en los empleados y contribuir al clima laboral del Gad.
- El plan de acción propuesto está compuesto por objetivos y actividades realizables, al igual posee un plazo de ejecución con sus respectivos responsables y el medio de verificación adecuados, los cuales facilitan la ejecución del mismo para los directivos de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos del Gad Municipal de Chordeleg implementar la propuesta de plan de fortalecimiento presentada, de la manera más conveniente y oportuna, partiendo de que las dimensiones con factores críticos sean reforzadas en el plazo de ejecución establecidos en el plan de acción
- Se sugiere también a los directivos dar seguimiento a los factores positivos de las distintas dimensiones (estructura, calor, desempeño e identidad) evaluadas por los empleados, de manera que ayuden a mantener y fortalecer un clima laboral saludable y amigable.
- Por otra parte, se recomienda evaluar los resultados que se obtengan del plan de acción luego de su implementación, de manera que se pueda realizar cambios en caso de ser necesarias.
- Se recomienda la participación activa y comprometida por parte de todos los departamentos para que el plan de fortalecimiento sea ejecutado de manera eficaz y eficiente.
- Finalmente, se recomienda a la dirección realizar un diagnóstico de clima laboral cada año ya que permite conocer la percepción de los empleados en cuanto al ambiente laboral, identificar y modificar los factores y procesos críticos que afectan en el desempeño de los trabajadores, y sobre todo facilita la toma de decisiones eficaces y oportunas, generando cambios que lleven a la satisfacción laboral y a una mayor productividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio*. Obtenido de Revista Investigación: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3744/3006>
- ALARCÓN, H. R., & CEA, B. G. (2007). *Diseño y validacion de un modelo de medicion del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. Obtenido de Dialnet : <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006105>
- Armenteros, A. L., & Esperón, J. M. (enero-marzo de 2018). *Un acercamiento al Clima Organizacional*. Obtenido de Revista Cubana de Enfermería: <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>
- Arnoletto, E. J. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. Folletos Gerenciales*. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/reader.action?docID=3190392&query=clima%2Borganizacional%2B>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Obtenido de Documentos libros de Google: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Clima+laboral+en+empresas+&ots=oZHw0Byd-&sig=sIwwCmWV5a39TXQwfkXwxrS2n2w#v=onepage&q&f=false>

Calcina, Y. (2014). *El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Nestor Caceres Velázquez*. Obtenido de Scielo Perú:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100003

CHIAVENATO, I. (Noviembre de 2007). *Administración de Recursos Humanos* . Obtenido de PDF: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

Chordeleg, G. M. (2016). *Datos generales*. Obtenido de Gad Municipal de Chordeleg: <http://chordeleg.gob.ec/datos-generales/>

Chordeleg, G. M. (2016). *Estatuto Orgánico del GAD Municipal de Chordeleg*. Obtenido de GAD Municipal de Chordeleg: <http://chordeleg.gob.ec/>

Chordeleg, G. M. (2016). *Norma Técnica de planificación del talento humano del GAD Muipal de Chordeleg*. Obtenido de GAD MUNICIPAL DE CHORDELEG: <http://chordeleg.gob.ec/>

Chordeleg, G. M. (2016). *Reglamento Interno para la Administración del Talento Humano*. Obtenido de GAD Municipal de Chordeleg:
<http://chordeleg.gob.ec/>

Chordeleg, G. M. (2017). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del Cantón Chordeleg*. Obtenido de GAD Municipal de Chordeleg:
http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusordenanzaaprob/0160001910001_0160001910001_Aprobaci%C3%B3n%20Concejo%20Cantonal_13-03-2015_20-40-30.pdf

Contreras, B., & Matheson, P. (2010). *Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario litwin y stringer*. Obtenido de Repositorio de la Pontificia Universidad Católica de Chile:
<https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>

Dávila, D., & Nuñez, J. (2017). *Clima organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de Litwin y Stringer*. Obtenido de Repositorio de teisi USAT:
<http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1065>

Díaz, I. (2019). *Clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Moliperú en la ciudad de Chiclayo 2018*. Obtenido de Repositorio de Tesis USAT : <http://54.165.197.99/handle/20.500.12423/2347>

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Obtenido de Cuaderno Administrativo:
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

González, N., & Parera, M. (2005). *Clima Organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa*. Obtenido de Ebscohost: Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=43&sid=6a79fed1-d30b-4ba5-9192-fc6940b9b422%40sdc-v-sessmgr01>

Mendoza, G., Angulo, L., & Gómez, Y. (2012). *Instrumento para la medición del clima organizacional basado en los principios del modelo de Endocalidad* . Obtenido de REDIP UNEXPO:
<http://www.revencyt.ula.ve/storage/repo/ArchivoDocumento/redip/v2n4/art05.pdf>

Montoya, M., Gutiérrez, L., & Burrola, V. (2015). *El papel de la comunicación en el perfil organizacional a través de los sistemas de Likert. Un estudio en la ciudad de Tijuana*. Obtenido de Universidad Autónoma de Baja California: http://amic2015.uaq.mx/docs/memorias/GI_08_PDF/GI_08_El_papel_de_la_comunicacion.pdf

Olaz, Á. (2013). *El clima laboral en cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva y Aproximación a un modelo explicativo multivariable*. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales: <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>

Reyes, V. (2009). *Medición del clima dentro de las organizaciones*. Obtenido de Filo de Palabra: <http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/filodepalabra/article/download/1445/1520/5424>.

Saavedra, X., & Cueva, L. (Diciembre de 2015). *Influencia del clima organizacional de la Municipalidad Distrital de la Victoria en el desempeño laboral de sus obreros*. Obtenido de PDF: http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3645/BRAVO_CUEVA_X.pdf?sequence=7&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1

Cuenca, 05 de junio del 2020

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Lic. Diego Cedillo**, Director Administrativo del **Gad Municipal de Chordeleg**, autorizo a las estudiantes **Diana Isabel Mingo Carchi y Diana Verónica Torres Velez** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar la aplicación de la herramienta de clima laboral de Litwing y Stringer (1968) a los empleados de la institución para el desarrollo de su proyecto de titulación previo a la obtención del título de Licenciadas en Administración de Empresas, la cual se compromete a informar a los colaboradores la aplicación de las encuestas para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Lic. Diego Cedillo.

Cuestionario de Clima Laboral de Litwing y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Edad: _____ Sexo: _____
 Antigüedad: _____
 Cargo: _____
 Departamento: _____

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				



14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				

Handwritten signature or initials

31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				

38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				

Qm

50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				



Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 27 de febrero de 2020, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo, **con la observación de modificación del título:**

Estudiantes: Mingo Carchi Diana Isabel (cód. 79712) y Torres Vélez Diana Verónica (cód. 78707)

Tema: **Diagnóstico del clima laboral para el GAD Municipal de Chordeleg y una propuesta de plan de acción.**

Previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Director: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Tribunal: Econ. Gianni Salamea Alvear y Psic. Mario Moyano Moyano

Plazo de presentación del trabajo de titulación: El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 27 de agosto de 2020.

Cuenca, 28 de febrero de 2020



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



Cuenca, 03 de marzo de 2020

Ingeniero
Oswaldo Merchán
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **María Isabel Arteaga Ortiz** informo que he revisado las modificaciones sugeridas por el Consejo de Facultad al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciadas en Administración de Empresas, denominado “**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DE CHORDELEG Y UNAPROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN**”, realizado por las estudiantes **Diana Isabel Mingo Carchi**, con código estudiantil **79712** y **Diana Verónica Torres Vélez**, con código estudiantil **78707** . El trabajo cuenta con las modificaciones sugeridas, en cuanto a la denominación del trabajo de titulación.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

Mg. María Isabel Arteaga Ortiz



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Diagnóstico de clima laboral para el GAD Municipal de Chordeleg y propuesta de un plan de acción para el año 2019**, presentado por las estudiantes Torres Vélez Diana Verónica con código 78707 y Mingo Carchi Diana Isabel con código 79712, previa a la obtención del título Licenciada en Administración de Empresas, para el día: Jueves, 16 de enero de 2020 a las 20:00.

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 13 de enero de 2020

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Psic. Isabel Arteaga Ortiz

Psic. Mario Moyano Moyano

Econ. Gianni Salamea Alvear



Lugar de Almacenamiento
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 18 de Diciembre de 2019
Oficio: EA-2242-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por TORRES VELEZ DIANA VERÓNICA con código 78707, y MINGO CARCHI DIANA ISABEL con código 79712 con el tema: "Diagnóstico de clima laboral para el GAD Municipal de Chordeleg y propuesta de un plan de acción para el año 2019", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Psic. Isabel Arteaga

Tribunal sugerido: Psic. Mario Moyano
Eco. Gianni Salamea

Atentamente,


ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: _____ FIRMA: _____

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Zarros Velaz Diana Jordana
CÓDIGO: 78707
CARRERA: Administración de Empresas
FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 21 Sep/2015
FECHA CÚLMINACIÓN DE ESTUDIOS: No culmina
HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____
CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____
FECHA DE ESTA REVISIÓN: 17 Dic/2019 FIRMA: [Firma]

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE ADM

TÍTULO A OTORGARSE: Licenciada en Administración de Empresas

Observación:

Fecha de revisión: 17/12/2019

FIRMA: [Firma]

TÍTULO DEL TRABAJO: Diagnóstico del clima laboral para el GAD Municipal de Chordeleg y una propuesta de planeación en el año 2019

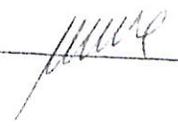
REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: 26/02/2020

DIRECTOR: Psic. Isabel Arteaga

TRIBUNAL: Econ. Gianni Salamea y Psic. Mario Moyano Moyano

Firma: [Firma]

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 17-12-2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Hingobarihu Diana Isabel

CÓDIGO: 79713

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 21 Sep/2015

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: Decubrima

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 17 Dic/2019 FIRMA: 

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

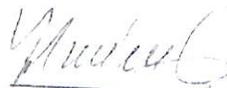
PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE ADM

TÍTULO A OTORGARSE: Graduada en Administración de Empresas

Observación:

Fecha de revisión: 17/12/2019

FIRMA:



TÍTULO DEL TRABAJO: Diagnóstico del clima laboral para el GIAD Municipal de Chordeleg y una propuesta de plan de acción en el año 2019

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: 26/02/2020

DIRECTOR: Psic. Isabel Arteaga

TRIBUNAL: Eco. Gianni Salamea y Psic. Mario Moyano Mayano





UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

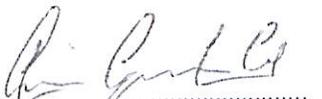
ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

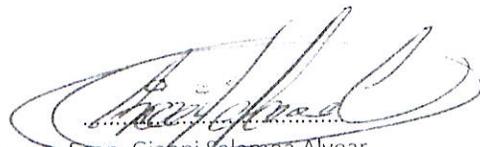
1. Nombre del estudiante: Torres Vélez Diana Verónica y Mingo Carchi Diana Isabel
2. Código: 78707 y 79712 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Psic. Mario Moyano Moyano y Econ. Gianni Salamea Alvear
6. Título propuesto: Diagnóstico de clima laboral para el GAD Municipal de Chordeleg y propuesta de un plan de acción para el año 2019
7. Aceptado sin modificaciones: _____
8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

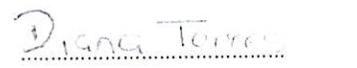
9. No aceptado
10. Justificación:

Tribunal

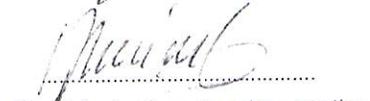

Psic. Isabel Arteaga Ortiz


Psic. Mario Moyano Moyano


Econ. Gianni Salamea Alvear


Srta Torres Vélez Diana Verónica


Srta. Mingo Carchi Diana Isabel.


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Fecha de sustentación: Jueves, 16 de enero de 2020 a las 20h00.

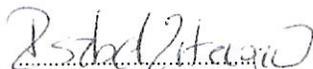


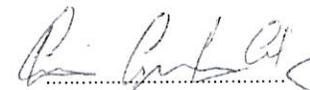
RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

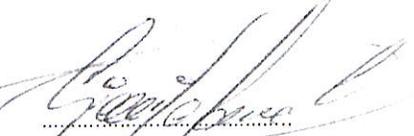
1. Nombre del estudiante: Torres Vélez Diana Verónica y Mingo Carchi Diana Isabel
2. Código: 78707 y 79712 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Diagnóstico de clima laboral para el GAD Municipal de Chordeleg y propuesta de un plan de acción para el año 2019
6. Revisores tribunal: Psic. Mario Moyano Moyano y Econ. Gianni Salamea Alvear

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

Nota sobre 10 puntos: : 10


Psic. Isabel Arteaga Ortiz


Psic. Mario Moyano Moyano


Econ. Gianni Salamea Alvear



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Facultad
Ciencias de la
Administración

Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación

Cuenca, 16 de diciembre del 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotras **Diana Isabel Mingo Carchi** con C.I. **0105694806**, código estudiantil **79712** y **Diana Verónica Torres Velez** con C.I. **0105456016**, código estudiantil **78707**; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DE CHORDELEG Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN EN EL AÑO 2019" previo a la obtención del título de Licenciadas en Administración de Empresas, para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Diana Isabel Mingo Carchi

Diana Verónica Torres Velez

Estudiante/s de la Carrera de Administración de Empresas



Cuenca, 16 de diciembre del 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **María Isabel Arteaga Ortiz** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciadas en Administración de Empresas , denominado "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DE CHORDELEG Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN EN EL AÑO 2019", realizado por los estudiantes **Diana Isabel Mingo Carchi**, con código estudiantil **79712** y **Diana Verónica Torres Velez** , con código estudiantil **78707**, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente

Mg. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca, 01 de octubre del 2019

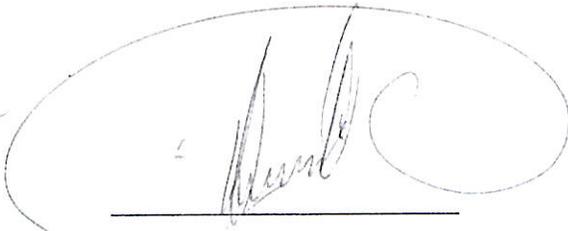
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Deifilio Arévalo Vásquez**, Alcalde de Chordeleg de la institución **Gad Municipal de Chordeleg**, autorizo a las estudiantes **Diana Isabel Mingo Carchi y Diana Verónica Torres Velez** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciadas en Administración de Empresas en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar a las estudiantes, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read 'Deifilio Arévalo Vásquez'. Below the signature is a horizontal line.

Sr. Deifilio Arévalo Vásquez

1.1. Nombre del Estudiante: Diana Isabel Mingo Carchi/ Diana Verónica Torres Velez

1.1.1. Código: 79712/78707

1.2. Director sugerido: Mg. María Isabel Arteaga Ortiz

1.3. Docente metodólogo: Dra. Jackelin Verdugo

1.4. Título propuesto: "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DE CHORDELEG Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN EN EL AÑO 2019"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		/	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		/	
3. ¿Es conciso?	/		/	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	/		/	
13. ¿Es factible de verificación?	/		/	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	



	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		/	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		/	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		/	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		/	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		/	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		/	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		/	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

ninguna

Jacinto Sandoval C.
METODÓLOGO

Roberto Rojas
DIRECTOR



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01
Versión 01
20/03/2017
Página 1 de 14

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL PARA EL GAD MUNICIPAL DE CHORDELEG Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

Nombre de Estudiante(s):

Mingo Carchi Diana Isabel

Torres Vélez Diana Verónica

Director(a) sugerido(a):

Mg. María Isabel Arteaga

Cuenca - Ecuador

2019

1 Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Mingo Carchi Diana Isabel - Torres Vélez Diana Verónica

1.1.1. Código

ua079712 – ua078707

1.1.2. Contacto

Mingo Diana

Teléfono: 2855450

Celular: 0992776544

Correo Electrónico: isabelmingo97@es.uazuay.edu.ec

Torres Diana

Teléfono: 2224063

Celular: 0998228282

Correo Electrónico: diana_veronica@es.uazuay.edu.ec

1.2. Director Sugerido: Mg. María Isabel Arteaga Ortiz

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998166247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Dr. Gladys Jackelin Verdugo Cárdenas

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera: Competencias laborales

1.7.1. Código SIIES: 04193 Competencias Laborales

1.7.2. Tipo de trabajo:

- a) Proyecto de investigación
- b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Psicología Organizacional, Comportamiento Organizacional, Gestión de Talento

Humano I y Gestión de Talento Humano II.



1.9. Título Propuesto:

Diagnóstico del clima laboral para el Gad Municipal de Chordeleg y una propuesta de plan de acción

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2 Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

El estudio y la investigación del clima laboral en las empresas en general se ha desarrollado desde la década de los 60's, se postula que toda persona percibe de modo distinto el ambiente laboral empresarial, por ejemplo, una es la mirada de los jefes departamentales, otra de los funcionarios que en ella trabajan; de manera que, se vuelve indispensable fijar de manera técnica y normativa los lineamientos centrales sobre los que se estructura el clima laboral. Al respecto, Vega (2010) dice: "el clima laboral se considera una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben, por tanto, el clima de la organización es resultado de las percepciones comunes de los miembros que tienen contacto con una estructura organizacional común" (p.5)

Según este concepto el clima laboral en la actualidad se ha convertido en uno de los factores claves para las organizaciones generando una ventaja competitiva en el cual se preocupan por el bienestar y necesidad de las personas, creando una mayor satisfacción y productividad para la empresa.

La importancia del clima laboral en las organizaciones radica en que no solo se trata de su efecto sobre la calidad de vida y satisfacción de los trabajadores sino también de la calidad del desempeño al desarrollar las actividades laborables.

En este contexto de reflexión teórica-metodológica se sitúa la presente investigación y pretende diagnosticar el estado de funcionamiento del clima laboral en el Gad Municipal de Chordeleg y a partir de la determinación de este proceso se buscarán las estrategias idóneas para dar forma a un plan de acción efectivo y activar un clima laboral definido.

2.2. Problemática

El Cantón Chordeleg es elevado a categoría de Parroquia el 04 de octubre de 1837, se constituyó como Cantón de la provincia del Azuay desde el 15 de abril de 1992. Se encuentra emplazado en el margen derecho del río Santa Bárbara a aproximadamente a 42 kilómetros de la ciudad de Cuenca. También según el último Censo del 2010, el cantón Chordeleg cuenta con una población de 12.577 habitantes. El Sr. Deifilio Arévalo Vásquez es el actual Alcalde de Chordeleg, y es quien contribuye con la colaboración de la ciudadanía, a constituir un nuevo Chordeleg. El Gad Municipal de Chordeleg genera un modelo de gestión del territorio y presupuesto participativo, fortaleciendo al Gad Municipal como facilitador del desarrollo local, cuenta con una administración transparente, de servidores capacitados, brinda servicios de calidad con calidez y eficacia para apuntalar el buen vivir y, desde la formulación de ordenanzas y reglamentos desde el nuevo marco legal vigente.

El clima laboral es importante para crear un ambiente de trabajo propio de la organización, ya que tiene influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Actualmente, el Municipio no tiene identificado y documentado el clima laboral en la que trabajan sus colaboradores. El no contar con un diagnóstico de clima laboral genera dificultades como, por ejemplo, al no conocer la percepción de los empleados sobre cómo se sienten, no permite comprender la manera en cual se manejan dentro de la empresa.

Frente a este problema, la presente investigación “Diagnóstico del clima laboral para el Gad Municipal Chordeleg y una propuesta de plan de acción” pretende diagnosticar este ambiente laboral y a partir de él instaurar un plan de acción efectivo y eficiente sobre la conducción del personal que labora en esta institución. Para el efecto, se realizará la investigación con el apoyo teórico, metodológico y técnico de las siguientes fuentes bibliográficas : Chiavenato (2007) con *Administración de Recursos Humanos*; Sandoval, M. d. (2004); *Concepto y dimensiones del Clima Organizacional*; Bordas, M. J. (2016), *Gestión estratégica del Clima Laboral*, de entre otras.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo los colaboradores del Gad Municipal de Chordeleg perciben el ambiente de trabajo, y este influye en su comportamiento o en la ejecución de sus funciones?

¿Qué herramienta técnica enfocado al Clima Laboral son las más efectivas para instalar un plan de mejora que beneficien a los empleados del Gad Municipal de Chordeleg?

2.4. Resumen

Diagnosticar el clima laboral en el Gad Municipal de Chordeleg para en un segundo momento elaborar un plan de acción efectivo, para el efecto, se recurrirá a la información obtenida en esta institución sobre las prácticas laborales y el manejo de su personal; se revisará la bibliografía teórica y metodológica referida al tema de estudio, se aplicará una herramienta para el diagnóstico de clima laboral que más se acople a la cultura del Gad, con la finalidad de determinar las fuentes de conflicto o insatisfacción en el ambiente de trabajo que nos permitirá diseñar medidas correctivas para fortalecer las deficiencias encontradas, que a su vez, ayudará a mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Estado del Arte

La importancia y ventaja que representa el diagnóstico del clima laboral en una organización ha generado la realización de varios estudios tanto a nivel nacional como internacional, que se han centrado, además, en identificar los elementos que afectan las diferentes percepciones del clima laboral. Debe tenerse en cuenta que en la aplicación de diferentes herramientas o métodos para su diagnóstico no coinciden con las mismas dimensiones que pueden influir en un ambiente de trabajo.

De acuerdo a un “Estudio de Relaciones entre Cultura, Clima y Fuerza del Clima Laboral en el Ecuador” realizado por Ramos & Tejera (2017) en la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España, en este artículo se aplicó la propuesta de Prieto y Delgado (2010) del uso de estandarización de herramientas y procedimientos en el levantamiento de información, en el cual menciona que: “el clima



laboral se presenta débil por lo que realizaron un estudio identificando diferentes tipos de niveles como el del puesto, grupal y organizacional. Para el tipo de clima se determinaron las medias de las respuestas de los empleados, las cuales fueron 5.46, 5.33 y 5.07 respectivamente, por lo que se puede afirmar que, la percepción del clima laboral empeora en la medida en que va aumentando de nivel, siendo mejor a nivel del puesto y peor a nivel de organización. A pesar de que cada tipo de clima debe ser considerado como una variable en sí mismo, van a tener un impacto unos sobre los otros. De manera que, si se realizan acciones para mejorar el clima del puesto, también va a mejorar el clima del grupo y el clima de la organización”.

Otro estudio de “Una herramienta para medir el Clima Laboral” realizado por Contreras & Matheson (2010) en la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Chile presenta problemas en la comprensión y redacción en el instrumento de Litwing y Stringer, se planteó dos objetivos en donde, había que probar la consistencia interna del instrumento de Clima Laboral de Litwin y Stringer y su aplicación en una institución de servicio. Como resultados de la consistencia del instrumento se concluyó que esta herramienta permite conocer la percepción que tiene el trabajador en los procesos, además de comprobar la relación que existe entre la estructura de la organización que se pretende desarrollar y cómo es percibida esta por los miembros de la organización. La aplicación de este instrumento en la institución de servicio obtuvo resultados de acuerdo a las dimensiones planteadas en la herramienta de clima laboral.

En la estructura moderada los empleados perciben que la autoridad y la toma de decisiones está centralizada en quien dirige la institución. En responsabilidad, apoyo y recompensa los trabajadores perciben que cuentan con cierta autonomía para desarrollar su trabajo y que pueden contar en algunas ocasiones, con su jefe y compañeros para resolver los problemas a los que se ven enfrentados en el cumplimiento de sus funciones. Al mismo tiempo, perciben que el incentivo y el reconocimiento recibidos por ella son moderados. Con respecto al riesgo, calidez, conflicto e identidad, el personal percibe que en la institución su trabajo se lleva a cabo en un ambiente que ofrece riesgos y desafíos, de escaso compañerismo, buena convivencia, donde la administración les brinda la oportunidad para expresar sólo ocasionalmente sus opiniones.

Otro estudio de “Liderazgo y Clima Organizacional, en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja” realizado por Cevallos (2016) planteó descubrir si existe la relación entre las características de los tipos de liderazgo y del clima laboral de Litwin y Stringer. Se aplicó a 21 empresas industriales, de las cuales, 16 se encuentran activas y de esas accedieron a 12 empresas en donde aplicaron encuestas a 148 empleados basándose con la escala del 1 al 10 en el caso del liderazgo y del 1 al 5 en clima laboral.

Los estilos de liderazgo que predominan en los gerentes de las empresas industriales de Loja son: el liderazgo emotivo libre, liderazgo racional y generativo nutritivo, en orden de importancia. Los que menos se presentan son el liderazgo generativo punitivo y el emotivo indócil. Mientras que en las dimensiones de clima laboral mejor valoradas por los trabajadores, son: responsabilidad, desafío, manejo de conflictos e identidad. La identidad es la dimensión con mayor valoración. Las dimensiones menos valoradas son: estándares, recompensa, relaciones y cooperación. Por tanto, se concluye que, si existe una relación significativa entre el liderazgo generativo nutritivo, liderazgo racional, liderazgo emotivo libre y liderazgo emotivo indócil, con el clima organizacional. Las tres primeras mencionadas, muestran que en la medida que se ejerza esos tipos de

liderazgo, el clima organizacional mejora. Mientras más se ejerza el liderazgo emotivo indócil, el clima organizacional empeora.

Y en este marco de reflexión nuestro trabajo: Diagnóstico de clima laboral permitirá determinar cómo se maneja el clima laboral del Gad Municipal de Chordeleg, finalmente obtendrá resultados que evalúen el clima laboral de la Institución

Marco Teórico

Las categorías teóricas centrales del clima laboral que manejará la presente investigación son definidas por los autores Chiavenato y Colbs. (2001:119-120) como “una cualidad del ambiente percibido por los miembros de la organización.” Por lo que coincide con el autor (Arnoletto, 2009) ya que plantea al clima laboral como la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y público de una organización, producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño.

Por otra parte, otros autores como Litwin y Stringer (1968), en Contreras & Matheson (2010) nos dicen que el clima laboral es un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento.

La importancia de medir el clima ha sido muy notable en los últimos años ya que influye en el progreso de las organizaciones por lo que existen ciertos factores de relevancia, según Garbuglia (2013) al momento de medir el clima laboral: Conocer qué piensan, opinan o cómo se sienten los trabajadores, identificando carencias, ineficacias, defectos o virtudes, es decir, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización y sus miembros, incentivar la participación de los trabajadores, impulsar los mecanismos de comunicación y relación, obtener una visión sistémica de la organización.

Sus principales características según Martínez Guillen (2012), citado por Saavedra & Cueva(2015) son: es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo, tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular, está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización, es un fenómeno distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea, está basado en las características de la realidad externa tal como de las que percibe el observador o el actor, tiene consecuencia sobre el comportamiento.

Por otro lado, para llevar a cabo un diagnóstico de clima laboral es importante conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por los siguientes autores. Según Likert (1965), en Sandoval (2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: los métodos de mando que consiste en la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados; las características de las fuerzas motivacionales en donde estudian los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades; las características de los procesos de comunicación y los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos; las características de los procesos de influencia es decir la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización; las características de los procesos de toma de decisiones en donde la pertinencia de las informaciones en



que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones; las características de los procesos de planificación en la que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices; las características de los procesos de control que significa el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales y por último los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento que estudia la planificación, así como la formación deseada.

Otros autores como Pritchard y Karasick (1973), en Sandoval (2004) desarrollaron un instrumento de medida de clima que está compuesto por once dimensiones: autonomía, se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas; conflicto y cooperación, esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización; relaciones sociales, trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización; estructura, cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea; remuneración, este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores; rendimiento, la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante; motivación, se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados; estatus, se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias; flexibilidad e innovación, esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas; centralización de la toma de decisiones, analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos; apoyo, este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Finalmente, Litwin y Stringer (1968), en Contreras & Matheson(2010) dividen al clima organizacional en nueve dimensiones: estructura, vinculado con el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen; responsabilidad, sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe", poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores; recompensa, se trata de ser recompensado por el trabajo bien hecho, énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo; riesgo, es el sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización, énfasis en tomar riesgos calculados; calidez, es la percepción de una buena confraternidad general, tiene énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales; apoyo, la percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización, se enfoca en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas; normas, se trata de la percepción sobre la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo, es decir, hacer un buen trabajo; conflicto, los directivos prestan atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista, se enfoca en tratar los problemas en forma abierta; identidad, es el sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

2.6. Hipótesis

No procede

2.7. Objetivo General

Determinar el clima laboral vigente en el Gad Municipal de Chordeleg, con la finalidad de identificar los factores más importantes en la gestión de las autoridades y a partir de este diagnóstico proponer un plan de acción para su funcionamiento en el Gad Municipal de Chordeleg.

2.8. Objetivos Específicos

- Determinar los antecedentes y características del GAD Municipal de Chordeleg.
- Analizar las referencias teóricas y metodológicas sobre el clima laboral.
- Aplicar una herramienta de diagnóstico de clima laboral en el Gad Municipal de Chordeleg.
- Diseñar un plan de acción para mejorar las falencias más significativas en el ambiente laboral del municipio.

2.9. Metodología

Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación busca diagnosticar el clima laboral en el “Gad Municipal de Chordeleg”. En primera instancia las referencias teóricas y metodológicas sobre el clima laboral de la institución a través de la revisión bibliográfica correspondiente. Este paso corresponde a un tipo de investigación descriptiva. Luego se determinarán las variables del modelo que más se acople la Institución con las que se identificaran y estimaran las herramientas de diagnóstico de clima laboral que permitirá verificar como este influye tanto en el comportamiento de los empleados como en el cumplimiento de sus funciones, esta sección corresponde a una investigación analítica. Finalmente se analizarán los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta propuesta en cual se obtendrá un plan de mejora para la institución.

Población y muestra

El estudio abarca a toda la población de la Municipalidad del Cantón Chordeleg los cuales son 47 trabajadores que pertenecen al código de trabajo y 67 empleados en la LOSEP que suman una totalidad de 114 personas que trabajan en el Gad Municipal Chordeleg.

Variables

Las variables dependientes de la presente investigación son la cultura organizacional y el comportamiento organizacional, y las variables independientes son las dimensiones del clima organizacional.

Método

La presente investigación tiene un enfoque mixto, como primer punto hablamos de una investigación cuantitativa, puesto que se realizará una recolección de datos haciendo uso



de la herramienta que más se acople a la institución aplicándola a todos los miembros del Gad Municipal de Chordeleg. Además, el enfoque cualitativo se lo utilizará al momento de interpretar los resultados obtenidos anteriormente, para lograr determinar cuál es el clima laboral presente dentro de la institución en donde se identificarán los factores tanto positivos como negativos que permitirá establecer de qué manera estos influyen en el comportamiento, en el ambiente laboral y en la función de sus actividades. Por tanto, este estudio seguirá un método mixto.

Técnica e instrumentos

Para el diagnóstico del clima laboral se aplicará una herramienta que más se acople a la cultura del Gad Municipal de Chordeleg. Los instrumentos que se utilizarán para el procesamiento de datos serán la tabulación de información, representación gráfica e interpretación de los resultados, que permitirán representar de manera más eficiente los resultados de la investigación.

2.10. Alcances y resultados esperados

El diagnóstico del clima laboral en el Gad Municipal de Chordeleg es factible ya que permite conocer la magnitud en que pueden influir los factores positivos o negativos en el comportamiento de los empleados, en la interacción del ambiente y en la realización de sus actividades laborales, a través de la aplicación de una herramienta amplia y adaptable a las necesidades de la empresa. Mediante los resultados obtenidos se aplicará un plan de acción, el cual va a ser de relevancia para el Municipio ya que podrán implementar cuando ellos lo crean más conveniente.

2.11. Supuestos y riesgos

La presente investigación podría demorarse en su desarrollo por la entrega no oportuna de la información del Gad Municipal de Chordeleg, no cumplir con las actividades en el tiempo establecido para la aplicación del modelo y que la recolección final requiere de instrumentos o materiales teóricos.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Impresiones	\$80,00	Se trata de las impresiones de encuestas, anillados.
Materiales de escritorio	\$35,00	Esferos, grapas, lápices, carpetas, borradores que serán necesarios para la aplicación de las encuestas y obtención de documentos.
Transporte	\$150,00	Traslado al Cantón Chordeleg en donde se encuentra ubicado el Municipio.
Alimentación	\$100,00	Refrigerios y almuerzos.
Tecnología y comunicación	\$132,00	Internet.
Varios	\$30,00	Gastos adicionales que se requiera.
TOTAL	\$527,00	

2.13. Financiamiento

Para la realización de la presente investigación se utilizarán recursos propios.

2.14. Esquema tentativo

Capítulo 1. Antecedentes y características del Gad Municipal de Chordeleg

- 1.1. Historia de la empresa.
- 1.2. Direccionamiento estratégico y estructura organizacional.
- 1.3. Reglamento interno para la administración del talento humano.

Capítulo 2. El clima laboral en las organizaciones

- 2.1. Definición del Clima Laboral.
- 2.2. Características del clima laboral.
- 2.3. Importancia del clima laboral.
- 2.4. Herramientas de medición del clima laboral.

Capítulo 3. Aplicación de la herramienta de diagnóstico de clima laboral

- 3.1. Población.
- 3.2. Instrumento para la recolección de información.
- 3.3. Aplicación y procesamiento de datos.

Capítulo 4. Diseño de un plan de acción

- 4.1. Propuesta de un plan de acción.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Determinar los antecedentes y características del Gad Municipal de Chordeleg.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de información general de la empresa. • Revisión de documentos reglamentarios de la empresa. 	Obtención de información necesaria para poder cumplir con el objetivo establecido.	2 semanas
Analizar las referencias teóricas y metodológicas sobre el clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de bibliografías y fuentes. 	Obtener el marco teórico y metodológico específico.	4 semanas



Aplicar una herramienta de diagnóstico de clima laboral en el Gad Municipal de Chordeleg.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de las técnicas e instrumentos para la recolección de información.• Análisis de resultados.	Aplicación del modelo de medición de clima laboral y obtención de resultados.	8 semanas
Diseñar un plan de acción para mejorar las falencias más significativas en el ambiente laboral del Municipio.	<ul style="list-style-type: none">• Revisión de resultados.• Identificación de dificultades en la institución.	Plan de acción del clima laboral para el Municipio de Chordeleg.	6 semanas
Redacción y revisión final	<ul style="list-style-type: none">• Revisión de la forma y la secuencia de la tesis.• Revisión de los contenidos.	Presentación final de la tesis.	4 semanas
TOTAL			24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

Arnoletto, E. J. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*. Folletos Gerenciales. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuausp/reader.action?docID=3190392&query=clima%2Borganizacional%2B> Acceso: 24/10/2019

Alarcón, H. R., & Cea, B. G. (2007). *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006105>. Acceso: 25/11/2019

Bermeo, M. J., & Pintado, J. C. (2012). *Herramientas AD-HOC de Clima para Diferentes tipos de organizaciones*. Obtenido de Repositorio Universidad del Azuay: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2924/1/09162.pdf> Acceso: 24/10/2019

Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del Clima Laboral*. Obtenido de Documentos Google: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Clima+laboral+en+empresas+&ots=oZHyw0Byd->

&sig=sIwwCmWV5a39TXQwfkXwxrS2n2w#v=onpage&q&f=false. Acceso:
02/12/2019

Cáceres, P. M., Beíio-Escamilila, N., Jara, N. B., Ríos, F. B., Sandoval, M. F., & Pérez, A. P. (Abril de 2017). *Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena*. Obtenido de Scielo: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492017000100007&script=sci_arttext&tlng=en. Acceso: 02/12/2019

Cevallos, C. (27 de Junio de 2016). *Liderazgo y clima organizacional, en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja* . obtenido De Sur Academia: <http://192.188.49.30/index.php/suracademia/article/view/266>. Acceso: 02/12/2019

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Ebooks Académicos: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_recursos_humanos_El_c.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190926%2Fus Acceso: 24/10/2019

Contreras, B., & Matheson, P. (2010). *Una herramienta para medir Clima Organizaconal*. Obtenido de Repositorio: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf> Acceso: 24/10/2019

Garbuglia, S. (2013). *Clima Laboral en un Organismo Público*. Obtenido de Biblioteca Digital Universidad Nacional de Cuyo: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf. Acceso: 01/11/2019

Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Clima laboral*. Madrid . Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/reader.action?docID=3228364&query=CLIMA%2BLABORAL%2BMONTENEGRO>. Acceso: 24/10/2019

Heras, S., & Vintimilla, D. (Marzo de 2015). *Diagnóstico del Clima Laboral de la Empresa Pública Municipal EMOV EP, propuesta y aplicación de un plan de mejora*. Obtenido de Repositorio Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7884/1/UPS-CT004732.pdf>. Acceso: 25/11/2019

M, J., & Ribas, B. (2003). *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos*. Barcelona: UOC. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/reader.action?docID=3207260&query=teoria%2Bde%2Blas%2Brelaciones%2Blaborales%2B>. Acceso: 01/11/2019



Pérez, A. M. (2013). *Propuesta de instrumento para el estudio del clima*. Obtenido de Medigraphic: <https://www.medigraphic.com/pdfs/correo/ccm-2013/ccm133n.pdf>. Acceso: 25/11/2019

Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (Abril de 2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral Del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230903.pdf>. Acceso: 02/12/2019

Ramos, D. C. (Agosto de 2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional Abierta y a Distancia: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=790708E0E9BCC64B1BF0910F72B22BA0.jvm1?sequence=1>. Acceso: 25/11/2019

Ramos, V., & Tejera, E. (2 de Diciembre de 2017). *Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en ecuador*. Obtenido de Revista Acción Psicológica : <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>. Acceso: 02/12/2019

Saavedra, X., & Cueva, L. (Diciembre de 2015). *Influencia del clima organizacional de la municipalidad distrital de la victoria en el desempeño laboral de sus obreros*. Obtenido de PDF: http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3645/BRAVO_CUEVA_X.pdf?sequence=7&isAllowed=y. Acceso: 01/11/2019

Sandoval, M. d. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. Obtenido de Hitos de Ciencias Administrativas: https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf. Acceso: 01/11/2019

Sarzosa, M. V. (Abril de 2015). *Plan de mejora de clima laboral en una empresa de Industrialización de Cuero*. Obtenido de Repositorio PUCESA: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1151/1/75684.pdf>. Acceso: 01/11/2019

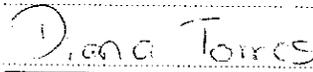
Villatoro, Y. M. (Agosto de 2015). *Evaluación del Clima Organizacional en la Municipalidad de Malacatancito Huehuetenango*. Obtenido de Recursos Bibliográficos Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Villatoro-Yesenia.pdf>. Acceso: 25/11/2019

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

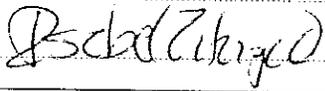


Diana Isabel Mingo Carchi



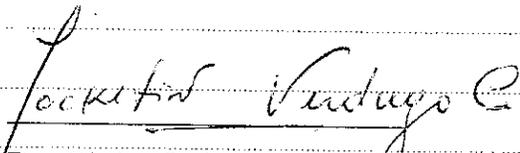
Diana Verónica Torres Velez

2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)



Mg. María Isabel Arteaga Ortiz

2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)



Dr. Gladys Jackelin Verdugo Cárdenas

2.21. Fecha de entrega

16 de diciembre del 2019