



Facultad de Psicología

Escuela de Psicología Organizacional

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL GAD
MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO**

Autora:

María Rafaela AVECILLAS IÑIGUEZ

Directora:

Mgt. María Paulina Cueva Espinoza

Cuenca-Ecuador

2022

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico en primer lugar al Ser Supremo que ha guiado mis pasos para lograr cada meta que me he propuesto, a mi Abuelito Emiliano que hoy ya no le tengo en este espacio terrenal pero que ha sido mi fortaleza, a mi madre, Flavia, por estar presente en todo momento de mi existencia y ser ese impulso en cada decisión. A toda mi familia que me han brindado su cariño y soporte para mi desarrollo profesional y personal. A mis amigos y compañeros de trabajo con quienes he compartido el día a día, y a cada una de las personas que he ido conociendo en el transcurso de este proceso y me han dejado grandes enseñanzas.

AGRADECIMIENTO

Esta tesis está dedicada a toda mi familia por haber sido mi apoyo en este proceso, de manera especial a mi Madre, a mi tío Paúl y mi sobrina Emiliana que han sido mi fortaleza para cumplir este sueño, a mis compañeros de trabajo por ser parte de este proceso y brindarme el soporte para continuar y no darme por vencida. De igual manera a mi tutora de tesis Mgt. Paulina Cueva

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico de clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Gualaceo y con esto plantear un plan de acción que al ser aplicado se logró mejorar el clima institucional. Esta investigación es un estudio descriptivo y transversal con un enfoque mixto, el mismo que se realiza a la totalidad de los empleados. De los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de Litwin y Stringer, la cual mide las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad. En base a los resultados, se determinó que las dimensiones estudiadas son muy desfavorables, debido a que se identificaron dificultades en todos los aspectos y que necesitan importante atención, mismos que fueron consideradas para el levantamiento de la propuesta de plan de acción con el propósito de motivar a los empleados a cumplir con los objetivos estratégicos de institución pública.

Palabras clave: diagnóstico, clima organizacional, plan de acción, mejoramiento institucional, institución pública.



Mgt. Paulina Cueva

ABSTRACT

The object of this titling work is to develop a diagnosis of the organizational climate in the Municipal Autonomous Decentralized Municipal Government of Gualaceo, to propose an action plan that, when it would be applied, was able to improve the institutional climate. This paper is a descriptive and cross-sectional study with a compound approach, that is applied on all employees. From the results obtained of the application of the Litwin and Stringer tool, which measures the dimensions of structure, responsibility, reward, risk, warmth, performance standards, support, conflict and identity. Based on the results, it was determined that the studied dimensions are very unfavorable, due to the fact that difficulties were identified in all aspects and that they need important attention, which were considered for the lifting of the action plan proposal with the purpose of motivate employees to meet the strategic objectives of the public institution.

Keywords: diagnosis, organizational climate, action plan, institutional improvement, public institution.

Translated by



Rafaela Avecillas



ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: LA INSTITUCIÓN	3
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	3
1.2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS	5
1.2.1. <i>Misión:</i>	5
1.2.2. <i>Visión:</i>	5
1.2.3. <i>Valores y Principios:</i>	5
1.2.4. <i>Objetivos Estratégicos</i>	7
1.2.5. <i>Organigrama de la Institución</i>	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	10
2.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	11
2.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	12
2.4 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	13
2.5 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
2.6 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	17
CAPITULO III: METODOLOGÍA	20

3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	20
3.2	OBJETIVOS	21
3.2.1.	<i>Objetivo General</i>	21
3.2.2.	<i>Objetivos específicos</i>	21
3.3	POBLACIÓN/MUESTRA	21
3.4	INSTRUMENTO.....	22
3.5	PROCEDIMIENTO	26
CAPITULO IV: RESULTADOS.....		27
4.1	ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES.....	27
4.1.1	<i>Estructura</i>	27
4.1.2	<i>Responsabilidad</i>	29
4.1.3	<i>Recompensa</i>	30
4.1.4	<i>Riesgo</i>	32
4.1.5	<i>Calor</i>	33
4.1.6	<i>Estándares de Desempeño</i>	35
4.1.7	<i>Apoyo</i>	36
4.1.8	<i>Conflicto</i>	38
4.1.9	<i>Identidad</i>	40
4.2	ANÁLISIS GLOBAL DE LAS DIMENSIONES.....	41
4.3	ANÁLISIS DE GRUPO FOCAL.....	43
CAPÍTULO V: PLAN DE ACCIÓN.....		46
5.1	PLAN DE ACCIÓN PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO.....	47
CONCLUSIONES.....		56
RECOMENDACIONES.....		58
REFERENCIAS		59
ANEXOS		62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Escala de calificación de forma positiva.....	25
Tabla 2.	Escala de calificación de forma negativa.....	25

Tabla 3. Escala de interpretación de resultados totales	25
Tabla 4. Preguntas de la dimensión Estructura	27
Tabla 5. Preguntas de la dimensión Responsabilidad	29
Tabla 6. Preguntas dimensión Recompensa.....	31
Tabla 7. Preguntas de la dimensión Riesgo.....	32
Tabla 8. Preguntas de la dimensión Calor.....	34
Tabla 9. Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño.....	35
Tabla 10. Preguntas de la dimensión Apoyo.....	37
Tabla 11. Preguntas de la dimensión Conflicto	38
Tabla 12. Preguntas de la dimensión Identidad	40
Tabla 13. Análisis de dimensiones que incorpora el cuestionario de Litwin y Stringer	41
Tabla 14. Clasificación y dimensiones para el plan de acción.....	43
Tabla 15. Propuesta del Plan de acción para el GAD Municipal de Gualaceo	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural por áreas.....	8
Figura 2. Organigrama estructural por procesos	9
Figura 3. Dimensión Estructura	28
Figura 4. Dimensión Responsabilidad	30
Figura 5. Dimensión Recompensa	31
Figura 6. Dimensión Riesgo.....	33
Figura 7. Dimensión Calor.....	34
Figura 8. Dimensión Estándares de Desempeño.....	36
Figura 9. Dimensión Apoyo.....	37
Figura 10. Dimensión Conflicto	39
Figura 11. Dimensión Identidad.....	40
Figura 12. Promedio global de las dimensiones	42

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL DE LITWIN Y STRINGER (1968) REVISADO EN 2001	62
---	----

INTRODUCCIÓN

El GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) Municipal del cantón Gualaceo tiene la misión de impulsar el desarrollo sostenible a nivel cantonal, a través de la prestación de servicios públicos, eficientes y oportunos en la ejecución de programas y proyectos acorde al crecimiento sustentable de la comunidad; procurando el bien común y la satisfacción de las necesidades de la población, a través de la correcta distribución de los recursos asignados por el Estado. La institución cuenta con 92 empleados.

Por tales razones, este trabajo de titulación tiene por objetivo realizar un diagnóstico de clima organizacional al GAD Municipal del cantón Gualaceo y con esto diseñar un plan de acción, debido a que en esta institución no se ha realizado este estudio con anterioridad.

En el primer capítulo, se encuentra la información del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Gualaceo, abarcando temas como los su reseña histórica, misión, visión, valores, principios, objetivos institucionales y organigrama con que cuenta la institución. Lo que permite tener una idea general de la entidad.

En el segundo capítulo, se lleva a cabo la estructuración de un marco conceptual en relación al clima organizacional, los mismos que son: concepto de clima organizacional, importancia del clima organizacional, características de clima organizacional, componentes del clima organizacional, herramientas de clima organizacional, tipos de clima organizacional.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología donde se especifica lo siguiente: tipo de investigación, objetivos, población, instrumento, procedimiento.

En el cuarto capítulo, se enfoca en los resultados con la aplicación del cuestionario y el respectivo análisis de la herramienta de clima organizacional aplicada en la institución.

Finalmente, en el quinto capítulo, se diseña el Plan de Acción con las actividades, objetivos, plazo de ejecución, responsables y medio de verificación elaborado en base a los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de clima organizacional, evaluadas por la herramienta.

CAPITULO I: LA INSTITUCIÓN

En el presente capítulo, se proporciona la razón de ser del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Gualaceo, partiendo desde la reseña histórica, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, organigrama y estructura organizacional por procesos, puesto que permite evidenciar los distintos procesos que se desarrollan en cada departamento del GAD municipal. Es importante mencionar que esta entidad pública está en constante desarrollo al beneficio de la ciudadanía ofreciendo diversas fuentes de empleo, ayuda social, proyectos benéficos, entre otros. Esta información permitirá el análisis y desarrollo de los siguientes capítulos en el trabajo investigativo.

1.1. Reseña Histórica

Gualaceo, cantón oriental de la provincia de Azuay, ubicado a una distancia de 35 kilómetros de la capital provincial Cuenca. Limita al norte, con los cantones Paute y Guachapala; al este con los cantones El Pan y Limón Indanza, este último de la provincia de Morona Santiago; al sur, los cantones Chordeleg y Sígsig; y al oeste, el cantón Cuenca. El cantón Gualaceo tiene una superficie de 34.614,12 Ha, en base a los acuerdos limítrofes establecidos en el año 2015. En las partes más bajas la altura territorial alcanza los 2100 m.s.n.m., Mientras que en sus páramos de mayor altitud consigue una elevación cercana a los 4000 m.s.n.m.

Según el censo de población y vivienda efectuado en el año 2010, el cantón Gualaceo tiene un total de 42.709 habitantes, donde 19.481 son hombres y 23.228 son mujeres, además se observa que la parroquia de Gualaceo es la de mayor población con 13.981 habitantes en la Cabecera Urbana y 7.462 en su periferia. La proyección de la población al año 2016 es de 47.411 habitantes. El cantón Gualaceo está conformado por ocho parroquias rurales que son: Mariano Moreno, Daniel Córdova Toral, Luis Cordero Vega,

Remigio Crespo Toral, Jadán, Zhidmad, San Juan y Simón Bolívar; y la conforma también la parroquia central del mismo nombre.

Otras versiones manifiestan que Gualaceo proviene del vocablo cañarí GUALASSEO, que a su vez se deriva de GUAL, que significa Guacamaya. Reza el cuento que después de salvarse de un gran diluvio, los hermanos Antaorrapangui y Cusicayo fueron recibidos en su hogar por dos aves de esta especie, convertidas en mujeres por la gracia del dios Viracocha. El primero de los hombres murió y el segundo se casó con la una damisela, y tomó de concubina a la otra; procediendo de ellos la descendencia y después de muertos, de sus cuerpos y almas los ríos y valles que hasta hoy embellecen a este pueblo azuayo. Otros historiadores relacionan el término Gualaceo, con “Lugar donde duerme el río”.

No existen datos sobre su fundación y se toma como referencia la orden dada por Andrés Hurtado de Mendoza, de establecer un Asiento Minero para la explotación aurífera en el Río Santa Bárbara, pero según algunos autores como Max Arízaga en “Documentos para la Historia de la Villa de Gualaceo” y O. Encalada V. en “Toponimias Azuayas”, sostienen que Gualaceo fue fundada por Sebastián de Benalcázar en 1532, hacia 1757 este Asiento Minero es ascendido a categoría de Parroquia Eclesiástica de Cuenca con su primer Vicario Fray Vicente Balderrama.

Por autoridad del Senado y Cámara de Representantes de la República de Colombia reunidos en la ciudad de Bogotá el 25 de Julio de 1824, Gualaceo fue erigido cantón, pasando a ser Villa de la República de Colombia el 18 de agosto de 1825. En la Primera Constituyente del Ecuador de 1830, se ratifica que la Provincia del Azuay con su capital Cuenca, estará conformada por los cantones de: Cuenca, Gualaceo, Cañar y Girón. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Gualaceo, 2020, p.24).

1.2. Misión, Visión, Valores y Principios

1.2.1. Misión:

Impulsar el desarrollo sostenible a nivel cantonal, a través de la prestación de servicios públicos, eficientes y oportunos en la ejecución de programas y proyectos acorde al crecimiento sustentable de la comunidad; procurando el bien común y la satisfacción de las necesidades de la población.

1.2.2. Visión:

Una organización dinámica, sólida, capaz de mejorar las condiciones de trabajo de sus funcionarios y la calidad de vida de los habitantes del Cantón Gualaceo, liderando el desarrollo económico y social a través de una cultura organizacional basada en la vocación de servicio, el crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología, tomando como base el Plan Estratégico Cantonal.

1.2.3. Valores y Principios:

Los principales valores que sirven de orientación y guía de la conducta de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Gualaceo son los siguientes:

INTEGRIDAD. - Puede medirse en función de lo que es correcto y justo, para lo cual los servidores municipales se ajustarán al espíritu de las normas morales y de ética en el desarrollo de sus funciones y ejercicio profesional.

HONRADEZ. - El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Gualaceo espera que sus servidores apliquen un criterio de honradez absoluta en la realización de su trabajo.

RESPONSABILIDAD. - Los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Gualaceo, deberán siempre actuar con responsabilidad en el ejercicio de sus funciones y tareas, las mismas que las realizarán con diligencia, seriedad y calidad desde el principio hasta el final de su gestión, obteniendo enseñanzas y experiencias de ellas.

EQUIDAD Y JUSTICIA. - En relación a la atención al público, los servidores han de considerar los principios que rigen en la institución, pero además los de equidad y justicia que asisten a las personas, como demandantes de legítima información.

PROBIDAD. - El servidor deberá actuar con rectitud, procurando satisfacer el interés general y desechando cualquier beneficio personal, obligándose a mantener y demostrar una conducta intachable, honesta y de comedimiento en el cumplimiento de sus obligaciones.

IMPARCIALIDAD. - Los servidores del gobierno autónomo descentralizado municipal de Gualaceo deben ser imparciales y objetivos al tratar los temas sometidos a su revisión, en particular, su accionar deberá basarse en hechos concretos y verificables.

RESPETO. - Los servidores municipales deben dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Están obligados a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

INDEPENDENCIA DE CRITERIO. -Los servidores del gobierno autónomo descentralizado municipal de Gualaceo gozarán de total libertad de conciencia con respecto a la sociedad civil en la prestación del servicio y otros grupos de interés externos. La independencia no deberá verse afectada por intereses personales, políticos o de cualquier otra índole.

SOLIDARIDAD. -Los servidores municipales ejercerán sus labores atendiendo los principios de solidaridad, que sirve de apoyo tanto en los procesos de trabajo como en la interrelación cotidiana.

VERACIDAD. -El servidor municipal estará obligado a expresarse con veracidad en sus relaciones funcionales con los particulares, con sus superiores y subordinados.

1.2.4. Objetivos Estratégicos

Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.

Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón, tanto de sus áreas urbanas como rurales.

Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación, de la salud, turismo, ecología, de la producción y la asistencia social, en todos sus órdenes.

Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.

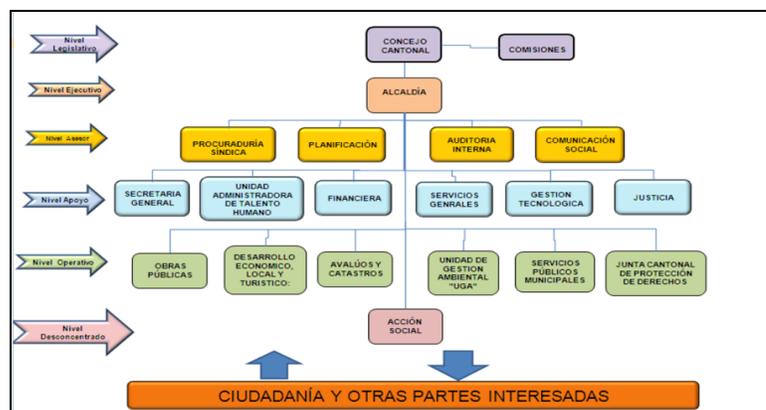
Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas cantonales, a través de espacios de participación ciudadana, conformadas en el proceso de actualización del Plan de Desarrollo, uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.

Capacitar al recurso humano, que apunte a la profesionalización y desconcentración de la gestión municipal.

Mejorar y ampliar la cobertura, calidad y permanencia de servicios de manera paralela al mejoramiento de la capacidad administrativa, técnica y financiera de la entidad, propendiendo a lograr una mayor participación ciudadanía en la identificación, formulación, construcción y administración de los proyectos.

1.2.5. Organigrama de la Institución

Figura 1. Organigrama estructural por áreas



Fuente: Ordenanza que reglamenta la estructura orgánica - funcional de la I. Municipalidad de Gualaceo, (p.09), por Concejo Municipal del Gobierno Autónomo de Gualaceo (2010).

Figura 2. Organigrama estructural por procesos



Fuente: Ordenanza que reglamenta la estructura orgánica - funcional de la I. Municipalidad de Gualaceo, (p.10), por Concejo Municipal del Gobierno Autónomo de Gualaceo (2010).

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional

2.1.1. Concepto

Para Arano, Escudero y Delfín (2016), hay tres definiciones de importancia como las dadas por Forehand y Gilmer en el año 1964 donde definen al clima organizacional como las características que perciben los trabajadores y que hacen distinguirlas de otras organizaciones; la de Taguiri y Litwin en 1968, como el conjunto de interpretaciones de los empleados sobre su organización, y que impactan en su motivación y actitud; y la de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick en el 1970, expresada en el conjunto de atributos que pueden ser inducidos en mutuo acuerdo entre la organización y sus miembros.

Toro y Sanín (2013) definen al clima organizacional (CO) como uno de los más destacados, pues permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo. Estas percepciones sobre diferentes atributos de la realidad laboral constituyen un elemento fundamental, no solo para la implementación de políticas de gestión de las personas, sino también, para el desarrollo estratégico de la organización (pág. 13).

Para Gan (2012) el concepto de clima laboral u organizacional integra actualmente diversas dimensiones, enfoques o registros, que constituyen ópticas diferentes, y en la mayoría de los casos mezclas o combinaciones de los cuatro siguientes núcleos de atención: La valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde

se realiza el trabajo, dentro de la organización. De suma actualidad por la conciencia progresiva respecto a los riesgos laborales y prevención de accidentes y enfermedades derivadas del trabajo, la atención a los elementos de calidad de vida laboral (Gan, 2012, pág. 184).

El clima organizacional se considera como el ambiente en el cual se reflejan las facilidades o problemas que encuentra el individuo para incrementar o disminuir su manejo, o para descubrir su punto de equilibrio. O sea, la percepción que poseen los individuos, de cuáles son los esfuerzos que hay en una organización y la predominación que sobre dichos ejercen las construcciones organizativas, componentes internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de las metas de la organización (Segredo, 2013).

2.2 Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional en estos tiempos ha adquirido gran importancia porque permite examinar las condiciones de la organización para lograr el mayor beneficio tanto para la empresa y el trabajador. De esta manera se puede lograr que los trabajadores se sientan satisfechos con la empresa y establecer un compromiso fuerte con la organización (Peña, Díaz y Carrillo, 2015).

Por otro lado, Segredo (2013) se refiere a que el comportamiento organizacional está relacionado con las actividades de las personas que trabajan en las empresas, y el comportamiento del equipo, temas complejos como estándares, funcionalidad, formación de grupos y manejo de conflictos.

Prada, Acosta y Ocampo (2020) mencionan que el clima organizacional es uno de los principales determinantes que indican el comportamiento de los empleados y la

eficiencia de las empresas. Para los empleados, la evaluación de una empresa es un criterio decisivo a la hora de emprender actividades y esforzarse en su trabajo. En definitiva, que el clima organizacional depende del compromiso laboral, que no es otra cosa que, la identificación del colaborador con la empresa, generando satisfacción o insatisfacción.

2.3 Características del clima Organizacional

Martínez. (2012) argumenta que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, y posee las siguientes características:

- 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 exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

- 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. El clima organizacional tiene las siguientes características según Martínez. (2012):

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores y funciones.

2.4 Componentes del clima Organizacional

Guevara (2018) en su estudio analiza el componente del liderazgo que influye de manera muy prominente en el clima organizacional. Los líderes brindan a los empleados respeto y confianza, mejorando sus reacciones y su percepción del entorno. Por otro lado, los líderes transformacionales pueden crear un clima organizacional innovador y aumentar la creatividad y satisfacción de los empleados, acrecentando positivamente sus expectativas, así, el autor complementa el análisis de Moreno y Pérez indicando que el

liderazgo puede influenciar en el equipo de trabajo para conseguir las metas propuestas por la empresa.

Gómez (2020) en su estudio sobre clima organizacional, señala cinco componentes fundamentales: liderazgo, relaciones, motivación, satisfacción y compromiso; es indispensable que estos componentes están llamados a actuar sinérgicamente en función de generar altos estándares de efectividad en términos del clima organizacional, lo cual significa que no basta que uno o dos de estos componentes aporten separadamente algún grado de eficacia, si no existe una acción mancomunada e integrada estructuralmente, no puede hablarse propiamente de un adecuado clima organizacional, que impacte favorablemente al acrecentamiento de los niveles de compromiso.

Moreno y Pérez (2018) en su análisis del componente de las relaciones abarcan cuestiones que preocupan a los gerentes y trabajadores en el lugar de trabajo, como la comunicación y la cooperación recíproca, la negociación, las estrategias de gestión, la representación y participación de los empleados, las reformas concertadas del lugar de trabajo, la incorporación de nuevas ocupaciones, la adopción multidisciplinaria de nuevas tecnologías y el desarrollo mancomunado de habilidades y competencias ante los nuevos desafíos

2.5 Herramientas de Medición del Clima Organizacional

Sotelo y Figueroa (2017) expresan que uno de los métodos más efectivos para medir el clima laboral es la encuesta a los empleados, misma que se apoyan en las percepciones de los empleados de una entidad, dimensiones o componentes que se pueden generar y medir en un ambiente laboral, aunque también existen otros métodos como son la entrevista y el método de la observación.

Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) Denominado en literatura como “El cuestionario de Litwin y Stringer”, consta de 9 dimensiones, distribuidas en 53 preguntas, con un grado de confianza (Alfa de Cronbach) de 0.83:

1. Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre.
2. Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío. Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. Conflicto. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.
9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización

Cuestionario de Pritchard y Karasick (1973) Denominado en literatura como “El cuestionario de Pritchard y Karasick”, consta de 11 dimensiones, distribuidas en 55 preguntas, con un grado de confianza (Alfa de Cronbach) de 0.72:

1. 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.
2. 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.
3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión 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.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, entre otros.)
6. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. 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.

Cuestionario de Likert (1968) Conocido como “Cuestionario de Likert”, consta de 8 dimensiones, distribuidas en 51 preguntas, con un grado de confianza (Alfa de Cronbach) de 0.94:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus

necesidades. 3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. 4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización. 5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones. 6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices. 7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales. 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada.

2.6 Tipos de Clima Organizacional

En referencia a los tipos de clima organizacional, ha sido aceptado el planteamiento propuesto por Likert (1968 citado por García, 2009), mismo que ha sido la base para desarrollar herramientas de medición que son clasificados de la siguiente manera:

Autoritarismo Explotador

Describe un sistema tipo tradicional, carente de una consideración ética desde la perspectiva del empoderamiento y motivación. El autor cita algunas características que se frecuentan en este tipo de autoritarismo: factores como la inexistencia de comunicación entre las dirección y empleados, no se han fomentado niveles de confianza y la toma de decisiones está centrada entre los directivos. El ambiente de trabajo promovido es bajo presión, con factores constantes en los empleados como miedo, castigos amenazas y ocasionales y recompensas poco compensatorias (García e Ibarra, 2010).

Autoritarismo Paternalista

Si bien es superior al sistema anterior, todavía existe la prevalencia de un autoritarismo, sin embargo, se han generado medios de comunicación entre la todavía bien diferenciada función de la administración con los empleados. Este sistema limita todavía la participación, la toma de decisiones se orienta a través de canales de comunicación estratificados sin existir una comunicación horizontal entre los miembros de la organización. Se promueve por parte del grupo directivo una actitud paternalista, que genera ambientes de confianza; sin embargo, los mismos se mantienen todavía cerrados a la abierta participación por lo que factores como el miedo, pueden mantenerse en este tipo de sistemas (Quintero, Africano, Faría, 2008).

Sistema Consultivo

A diferencia de los dos sistemas anteriores, este sistema promueve la participación de los empleados e involucramiento en múltiples aspectos que conciernen a los intereses empresariales. A través de esto, se genera sentimientos de empoderamiento en los empleados y se fomenta la confianza entre directivos y empleados. Existen modelos que permiten la toma de decisiones a niveles escalonados, que van desde las partes más altas de los directivos e involucran a todos los empleados, en niveles más específicos de toma de decisiones. A pesar de marcar una evolución en relación a los sistemas I y II, no se manifiesta un nivel de comunicación lineal sino escalonado entre los empleados (García e Ibarra, 2010).

Participación en Grupo

El nivel de confianza en el grupo de empleados se podría afirmar que es pleno superior en relación al que se manifiesta en organizaciones de nivel III. La toma de decisiones se realiza con la participación íntegra de los empleados, quienes, a su vez, están orientados y constantemente capacitados para llevar a cabo este tipo de responsabilidades, lo que influye en la capacidad de auto motivarse y motivar a la organización. En este tipo de organizaciones, las relaciones se extienden más allá de la organización, es decir, por lo general existe un lazo de amistad que se fomenta entre los miembros de la organización que suele trascender las barreras del grupo empresarial (García e Ibarra, 2010).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

En este capítulo se puntualiza la herramienta que será utilizada para medir el diagnóstico de clima organizacional, la misma que ha sido propuesta y aceptada por la institución.

El cuestionario ayudará a conocer el estado real en que se encuentra el GAD Municipal del cantón Gualaceo. Al momento de obtener los resultados que fueron medidos se procederá a identificar y plantear una propuesta de plan de acción

3.1 Tipo de Investigación

La investigación que se llevará a cabo es de tipo mixta debido a que se analizará desde dos enfoques un cuantitativo y cualitativo. Cuantitativamente se aplicará un cuestionario cuyas alternativas de respuesta se tabularán de forma numérica, posteriormente se aplicará una técnica cualitativa mediante la conformación de un grupo focal con los representantes de la institución, para obtener una mayor profundidad en las respuestas.

La investigación a la par será descriptiva puesto que los resultados serán demostrados como se presente, y se analizará el fenómeno sin manipular ninguna variable, siendo a la vez una investigación transversal porque el estudio abarca a un grupo determinado de personas en tiempo real.

3.2 Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Diagnosticar la situación del clima organizacional en el GAD Municipal del cantón Gualaceo.

3.2.2. Objetivos específicos

Aplicar el instrumento de evaluación del clima organizacional.

Analizar los resultados obtenidos mediante el instrumento de evaluación aplicado.

Elaborar un plan de acción o mantenimiento de las condiciones laborales, según los resultados obtenidos.

3.3 Población/Muestra

La población total es de 92 empleados del GAD Municipal del cantón Gualaceo que se encuentran regidos por la LOSEP (ley orgánica de servicio público) y que están vinculados con nombramientos permanentes, nombramientos provisionales y contratos ocasionales, se trabajará con un nivel de confiabilidad de 95% y un margen de error de 0,05. Para las pruebas y validaciones estadísticas. De estos no se concibió tomar una muestra, sino trabajar con toda la población, debido al tamaño reducido de la misma. No se considera ningún criterio de exclusión e inclusión debido a que todo el personal que

labora actualmente en el GAD Municipal del cantón Gualaceo se encuentra en funciones desde el año 2019.

3.4 Instrumento

El Instrumento de valoración que se manejará es el cuestionario formulado por Litwin y Stringer (1968) es una herramienta que nos permite conocer los aspectos dinámicos de la realidad Organizacional. Este instrumento de medición de clima organizacional se constituye de cincuenta y tres ítems, apoyado en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad, las cuales cuentan con diferentes cantidades de preguntas, que se dividen en preguntas positivas y negativas, cada una con un puntaje.

Estructura.- Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.

Ítems Positivos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10.

Ítems Negativos: 7, 8, 9.

Responsabilidad.- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Ítems Positivos: 12, 13, 14, 15.

Ítems Negativos: 11, 16, 17.

Recompensa.- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Ítems Positivos: 18, 19, 20, 23.

Ítems Negativos: 21, 22.

Desafío o Riesgo.- Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que imponen el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Ítems Positivos: 25, 26, 28.

Ítems Negativos: 24, 27.

Relaciones o Calor.- Se refiere a la percepción de los individuos sobre un ambiente de trabajo agradable y relaciones positivas con sus compañeros, sin importar la estructura jerárquica de la empresa, es decir, entre subcoordinadores y subordinantes.

Ítems Positivos: 29, 30, 33.

Ítems Negativos: 31, 32.

Cooperación o Apoyo.- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del

grupo. El énfasis este puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Ítems Positivos: 41, 43, 44.

Ítems Negativos: 40, 42.

Estándares de desempeño.- Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Ítems Positivos: 34, 35, 36, 37, 39.

Ítems Negativos: 38.

Conflictos.- Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Ítems Positivos: 46, 47, 49.

Ítems Negativos: 45, 49.

Identidad.- Es el sentimiento de pertenencia a la organización el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Ítems Positivos: 50, 51.

Ítems Negativos: 52, 53.

La escala que se utilizará para el análisis de datos será la de Likert, la misma que está comprendida por cuatro opciones de respuesta. Cada dimensión será evaluada y promediada sobre una calificación de cuatro puntos, siendo lo siguiente:

Tabla 1. Escala de calificación de forma positiva

Escala	Calificación
Muy de Acuerdo	4
De Acuerdo	3
En Desacuerdo	2
Muy en Desacuerdo	1

Elaboración: AVECILLAS (2022).

Tabla 2. Escala de calificación de forma negativa

Escala	Calificación
Muy de Acuerdo	1
De Acuerdo	2
En Desacuerdo	3
Muy en Desacuerdo	4

Elaboración: AVECILLAS (2022).

Tabla 3. Escala de interpretación de resultados totales

Escala	Semaforización	Ponderación
Menos de 2.5		Muy desfavorable
2.5 a 2.9		Desfavorable
3.0 a 3.5		Favorable
3.6 a 4.0		Muy Favorable

Elaboración: AVECILLAS (2022).

3.5 Procedimiento

El cuestionario se aplicará de forma individual y presencial a los 92 empleados municipales que se encuentran distribuidos en diferentes departamentos, se dará el tiempo necesario para que puedan llenar la prueba adecuadamente, sin embargo, se dará una explicación de las preguntas, para las personas que no comprendan el procedimiento.

Se utilizará La plataforma Microsoft Excel® puesto que será el medio integral para el registro de la información, el cálculo de parámetros estadísticos y la generación de gráficos, en donde permitirá orientar y examinar exhaustivamente cada dimensión, y su compendio global.

Se empleará dentro de la investigación la creación de un grupo focal de 14 jefes departamentales del GAD Municipal, el mismo que se llevará a cabo en la sala de sesiones de la Institución, en el día y la hora establecidos por el Departamento de Talento Humano, con el apoyo de un moderador en donde se desarrolle propuestas y estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Análisis de las dimensiones

4.1.1 Estructura

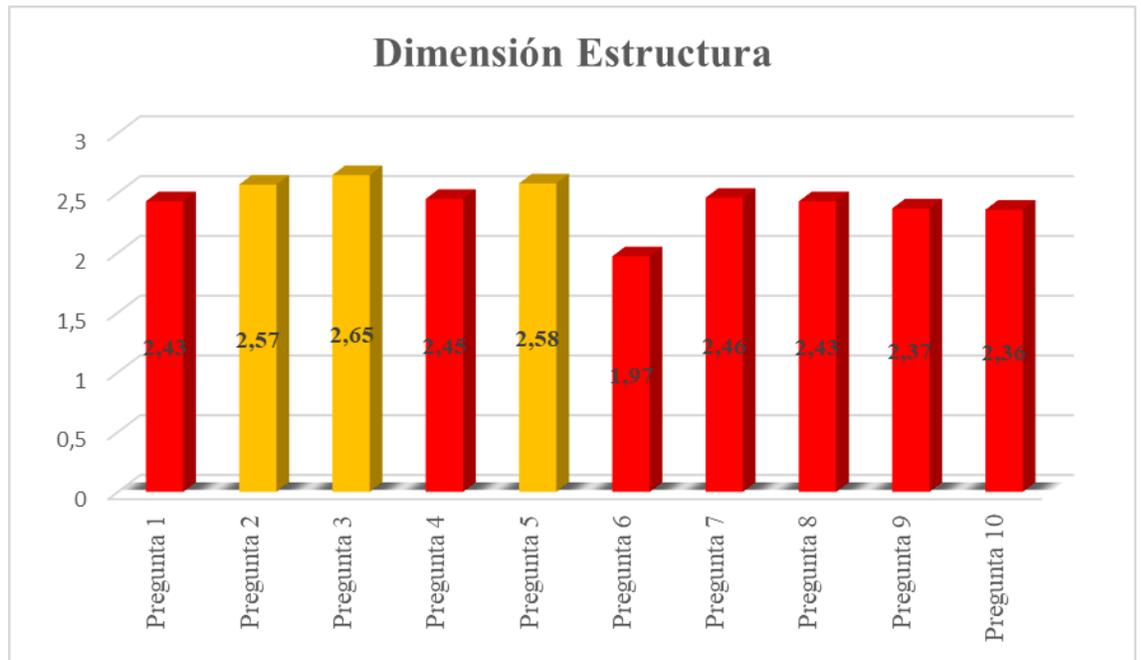
Esta dimensión está relacionada con las reglas, jerarquía, reglamentos, obligaciones y políticas de la organización. En este sentido, se refiere a la normativa vigente en la empresa.

Tabla 4. Preguntas de la dimensión Estructura

Número	Preguntas	Promedio
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.	2,43
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	2,57
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	2,65
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.	2,45
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	2,58
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	1,97
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas.	2,46
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	2,43
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	2,37
10	Nuestra administración muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	2,36
Total dimensión		2,43

Nota: Preguntas del componente estructura positivas; con color negro, y negativas; con color azul.
Elaboración: AVECILLAS (2022).

Figura 3. Dimensión Estructura



Elaboración: AVECILLAS (2022).

En la *figura 3* se puede observar los resultados de la dimensión Estructura la percepción de acuerdo a la *tabla 4* de interpretación es de 2,43 siendo dicha puntuación muy desfavorable para la institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Estructura se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 3 con un promedio de 2,65, la misma hace referencia a que los empleados no tienen claro quién manda y toma las decisiones, sin embargo, el resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 6 que tiene un puntaje de 1,97 con una equivalencia muy desfavorable debido a que los encuestados manifiestan que en esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.

4.1.2 Responsabilidad

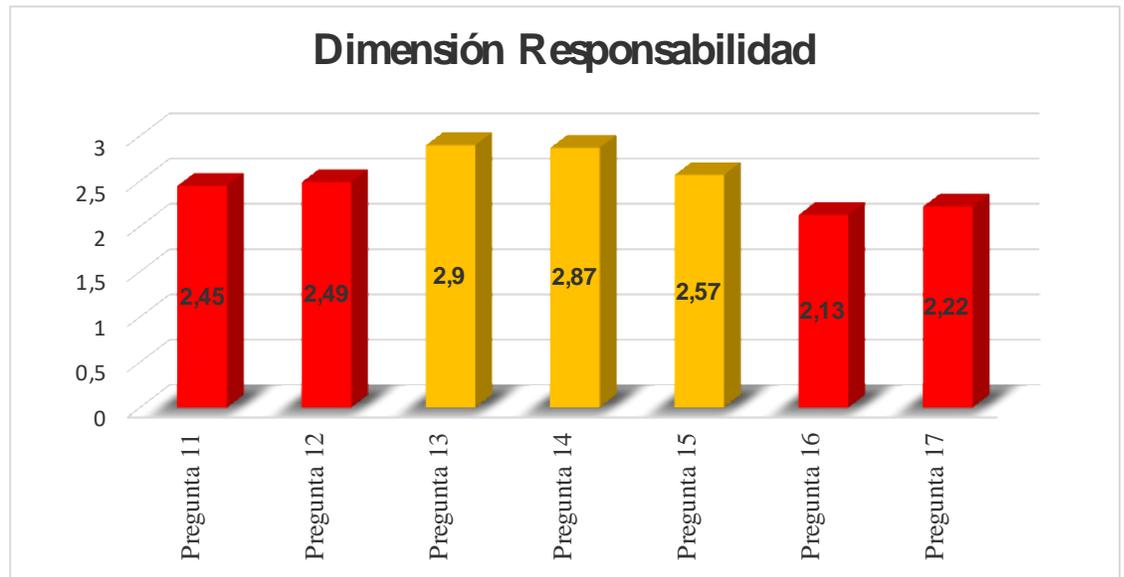
La dimensión responsabilidad se refiere a la percepción de cada persona sobre el proceso de toma de decisiones en su puesto, cómo se comportan los colaboradores cuando tienen que ser su jefe y tomar decisiones, y las obligaciones y la responsabilidad se enfocan en la relación empleado-sorpresa.

Tabla 5. Preguntas de la dimensión Responsabilidad

Número	Preguntas	Promedio
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	2,45
12	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.	2,49
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	2,90
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	2,87
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	2,57
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	2,13
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	2,22
Total, dimensión		2,52

Nota: Preguntas del componente estructura positivas; con color negro, y negativas; con color azul.
Elaboración: Avecillas (2022).

Figura 4. Dimensión Responsabilidad



Elaboración: AVECILLAS (2022).

De acuerdo con la *figura 4*, en la dimensión Responsabilidad la apreciación promedio de acuerdo a la *tabla 5* de interpretación es de 2,52 siendo desfavorable para la institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Responsabilidad se puede comprobar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 13 con un promedio de 2,9, la misma hace referencia a que los empleados no tienen independencia para ejecutar sus funciones, sin embargo, el resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 16 que tiene un puntaje de 2,13 con un resultado muy desfavorable puesto que los empleados no son responsables de sus acciones.

4.1.3 Recompensa

La dimensión de la recompensa se centra en el conocimiento que tienen los empleados sobre la recompensa que pueden recibir por realizar la tarea de manera eficaz y eficiente, o una forma de castigo por no hacerlo.

Tabla 6. Preguntas dimensión Recompensa

Número	Preguntas	Promedio
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	1,33
19	Las recompensas e incentivos que se perciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	1,35
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	1,40
21	En esta organización hay muchísima crítica.	2,46
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	2,29
23	Cuando cometo un error me sancionan.	2,36
Total, dimensión		1,86

Nota: Preguntas del componente estructura positivas; con color negro, y negativas; con color azul.
Elaboración: Avecillas (2022).

Figura 5. Dimensión Recompensa



Elaboración: Avecillas (2022).

De acuerdo con la *figura 5*, en la dimensión Recompensa la percepción promedio de acuerdo a la *tabla 6* de interpretación ya mencionada es de 1,86 siendo muy desfavorable para la institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Recompensa se puede comprobar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 21 con un promedio de 2,46, que hace referencia a que los empleados afirman que en la organización existe muchísima crítica, sin embargo, el resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 18 con un puntaje de 1,33 con un resultado muy desfavorable porque los empleados manifiestan que no existe un sistema de promoción y concursos que permita ascender de cargo.

4.1.4 Riesgo

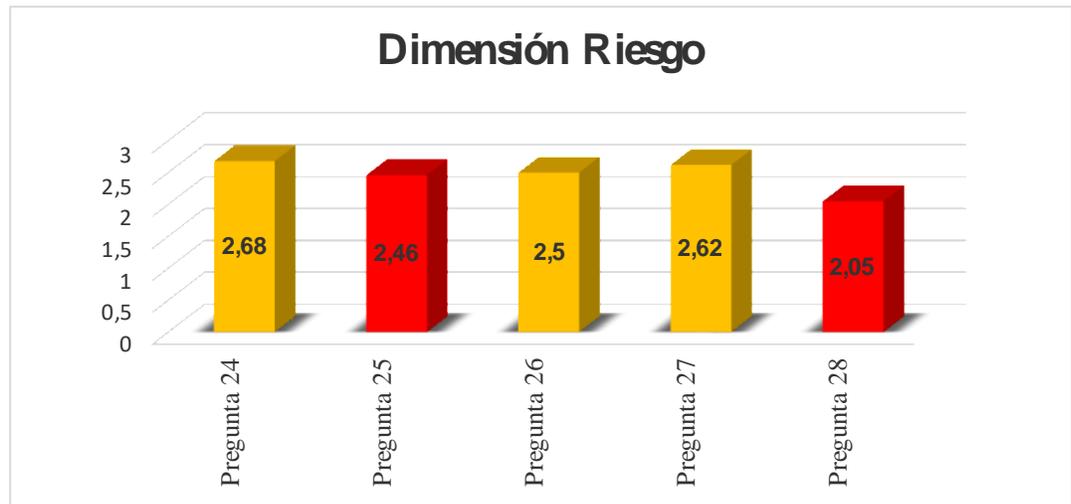
La dimensión de riesgo está relacionada con el sentimiento que tiene cada colaborador de la empresa frente a los retos que enfrenta en su trabajo. Es importante que la empresa cree desafíos tanto departamentales como no departamentales, dado que esto mejorará la motivación para lograr objetivos más complejos.

Tabla 7. Preguntas de la dimensión Riesgo

Número	Preguntas	Promedio
24	La filosofía de nuestra empresa es que a largo plazo progresamos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	2,68
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	2,46
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	2,50
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	2,62
28	Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea.	2,05
Total, dimensión		2,46

Nota: Preguntas del componente riesgo positivas; con color negro, y negativas; con color azul.
Elaboración: AVECILLAS (2022).

Figura 6. Dimensión Riesgo



Elaboración: AVECILLAS (2022).

De acuerdo con la *figura 6*, en la dimensión Riesgo la percepción promedio de acuerdo a la *tabla 7* de interpretación es de 2,46 siendo muy desfavorable para la institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Riesgo se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta es la pregunta 24 con un promedio de 2,68, que hace referencia a que la filosofía de nuestra empresa es que a largo plazo progresamos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente, sin embargo, su resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 28 con un puntaje de 2,05 tiene una equivalencia muy desfavorable en donde las direcciones no se arriesgan por buenas ideas.

4.1.5 Calor

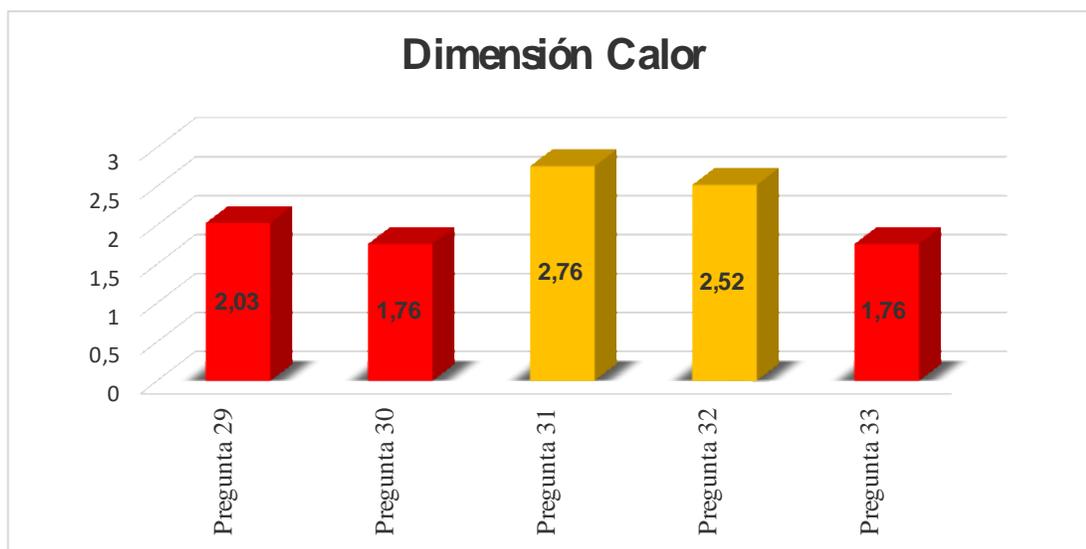
La dimensión calor se ocupa de la forma en que los grupos de trabajadores absorben un ambiente de trabajo agradable entre ellos. En este sentido, se busca determinar si han sido capaces de participar de manera efectiva, y brindar apoyo y comprensión en su trabajo para resolver los problemas con respeto y benevolencia.

Tabla 8. Preguntas de la dimensión Calor

Número	Preguntas	Promedio
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	2,03
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	1,76
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	2,76
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	2,52
33	Las relaciones jefatura - trabajador tienden a ser agradables.	1,76
Total, Dimensión:		2,17

Nota: Preguntas del componente riesgo positivas; color negro, y negativas; color azul. Elaboración: AVECILLAS (2022).

Figura 7. Dimensión Calor



Elaboración: AVECILLAS (2022).

De acuerdo con la figura 7, en la dimensión Calor la percepción promedio de acuerdo a la de la *tabla 8* de interpretación antes mencionada es de 2,17 siendo muy desfavorable para la institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Calor se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 31 con un promedio de 2,76, la misma que indica que los empleados aseveran que es difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa, sin embargo, el resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 30 y 33 que tienen un puntaje de 1,76 con una equivalencia muy desfavorable debido a que esta organización se caracteriza por no tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones y que la relación jefe-trabajador es negativa.

4.1.6 Estándares de Desempeño

La dimensión de estándares de desempeño enfatiza las políticas de desempeño que existen dentro de la organización, indicando la conveniencia de tener metas u objetivos implícitos o explícitos.

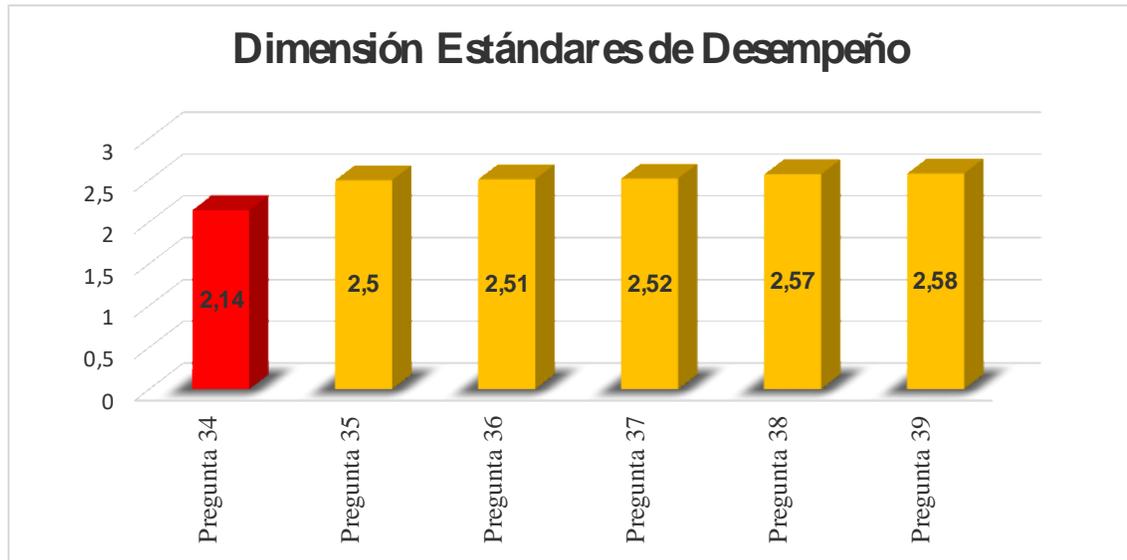
Tabla 9. Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño

Número	Preguntas	Promedio
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	2,14
35	La Administración piensa que todo trabajo se puede mejorar.	2,50
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	2,51
37	La Administración piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.	2,52
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	2,57
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	2,58
Total, dimensión:		2,47

Nota: Preguntas del componente estándares de desempeño positivas; con color negro, y negativas; con color azul.

Elaboración: Avecillas (2022).

Figura 8. Dimensión Estándares de Desempeño



Elaboración: AVECILLAS (2022).

De acuerdo con la *figura 8*, en la dimensión Estándares de Desempeño la percepción promedio de acuerdo a la *tabla 9* de interpretación antes mencionada es de 2,47 siendo desfavorable para la institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Estándares de Desempeño se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 39 con un promedio de 2,58 que indica que los empleados no se sienten orgullosos de su desempeño, sin embargo, no deja de ser desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 34 con un puntaje de 2,14 tiene una equivalencia muy desfavorable puesto que no se exige un rendimiento bastante alto.

4.1.7 Apoyo

La dimensión de Apoyo se centra en cómo los trabajadores se sienten respecto al espíritu de ayuda, a niveles altos como bajos en la escala de jerarquía de la empresa.

Tabla 10. Preguntas de la dimensión Apoyo

Número	Preguntas	Promedio
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	2,70
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la misma.	1,30
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	1,91
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	3,10
44	La filosofía de nuestra empresa enfatiza en el factor humano.	2,43
Total, dimensión		2,29

Nota: Preguntas del componente riesgo positivas; color negro, y negativas; color azul. Elaboración: AVECILLAS (2022).

Figura 9. Dimensión Apoyo



Elaboración: AVECILLAS (2022).

De acuerdo con la *figura 9*, en la dimensión Apoyo la percepción promedio de acuerdo a la *tabla 10* de interpretación antes mencionada es de 2,29 siendo muy desfavorable para la empresa.

Al analizar los puntajes de la dimensión Apoyo se puede evidencia que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 43 con un promedio 3,1 que revela que los empleados piensan que sus jefes y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil, con un resultado favorable. Por otro lado, la pregunta menor puntuada es la 41 con un puntaje de 1,30 con una equivalencia muy desfavorable, porque muestra la inconformidad del personal sobre que la institución no hable acerca de las aspiraciones.

4.1.8 Conflicto

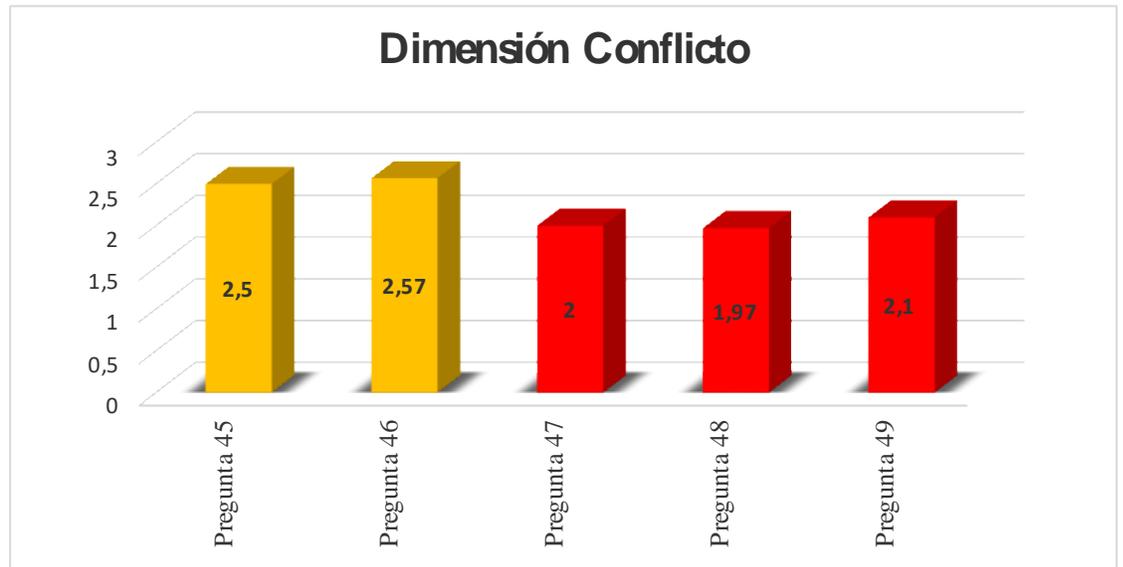
La dimensión de Conflicto se centra en la capacidad que poseen los jefes de la entidad, así como los empleados para aceptar y tolerar opiniones contrarias entre ellos, con el propósito de buscar soluciones tan pronto sucedan problemas en la empresa.

Tabla 11. Preguntas de la dimensión Conflicto

Número	Preguntas	Promedio
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	2,50
46	La actitud de nuestra Jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	2,57
47	La institución siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.	2,00
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	1,97
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	2,10
Total, dimensión:		2,23

Nota: Preguntas del componente Conflicto positivas; con color negro, y negativas; con color azul.
Elaboración: Avecillas (2022).

Figura 10. Dimensión Conflicto



Elaboración: AVECILLAS (2022).

De acuerdo a la *figura 10*, en la dimensión Conflicto la percepción promedio de acuerdo a la *tabla 11* de interpretación antes mencionada es de 2,23 siendo muy desfavorable para la institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Conflicto se puede evidenciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 46 con un promedio 2,57 esto significa que los miembros no comparten que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable, sin embargo, el resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 48 con una valoración de 1,97 con un resultado muy desfavorable debido a que los empleados no siempre pueden decir lo que piensan, aunque no estén de acuerdo con sus jefes.

4.1.9 Identidad

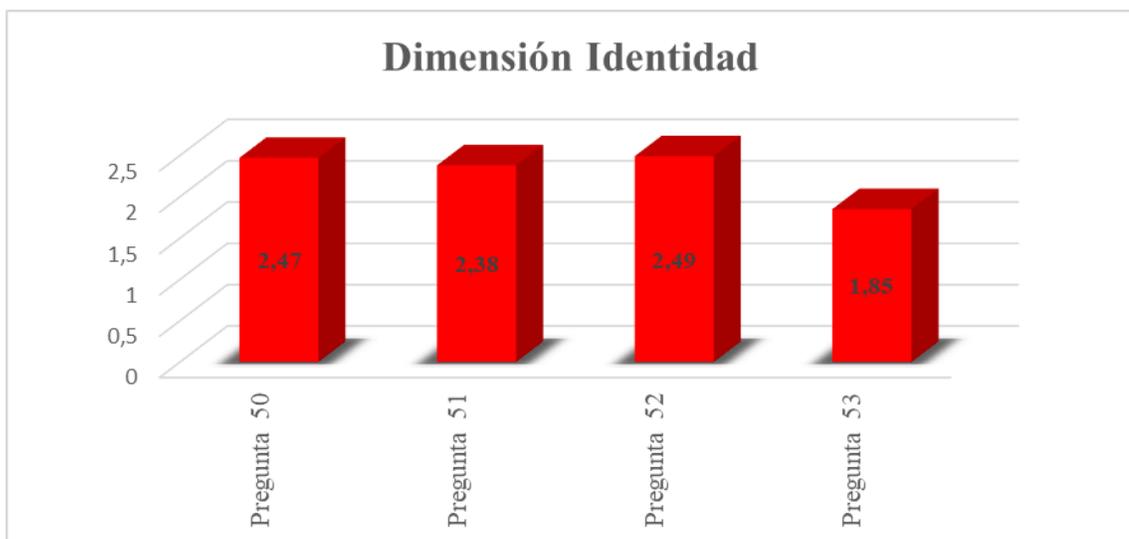
La dimensión de Identidad busca que los trabajadores y colaboradores tengan sentido de pertenencia con la organización, en otras palabras, ellos se sienten parte de ella, por lo que llegan a ser un elemento importante para el éxito.

Tabla 12. Preguntas de la dimensión Identidad

Número	Preguntas	Promedio
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.	2,47
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	2,38
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.	2,49
53	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses.	1,85
Total, dimensión:		2,30

Nota: Preguntas del componente Conflicto positivas; con color negro, y negativas; con color azul.
Elaboración: AVECILLAS (2022).

Figura 11. Dimensión Identidad



Elaboración: AVECILLAS (2022).

De acuerdo con la *figura 11*, en la dimensión Identidad la percepción promedio de acuerdo a la de la *tabla 12* de interpretación antes mencionada es de 2,30 siendo muy favorable para la institución.

Al analizar los puntajes de la dimensión Identidad se puede evidencia que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 50 con una valoración de 2,47 puesto que empleados afirman no sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa, sin embargo, el resultado es desfavorable. La pregunta menor puntuada es la 53 tiene una equivalencia de 1,85 siendo muy desfavorable porque los miembros aseveran que cada quien se preocupa de sus propios intereses.

4.2 Análisis Global de las Dimensiones

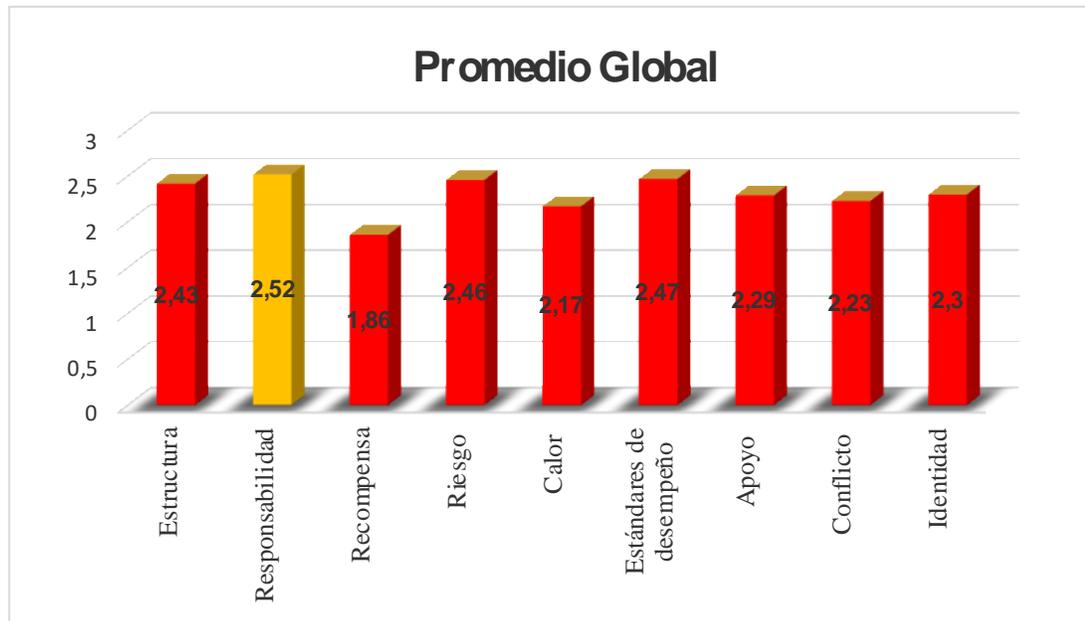
Tabla 13. Análisis de dimensiones que incorpora el cuestionario de Litwin y Stringer

Dimensión	Interpretación de resultados	Promedio
Estructura		2,43
Responsabilidad		2,52
Recompensa		1,86
Riesgo		2,46
Calor		2,17
Estándares de desempeño		2,47
Apoyo		2,29
Conflicto		2,23

Identidad	2,30
Resultado total de las Dimensiones	2,30

Elaboración: Avecillas (2022).

Figura 12. Promedio global de las dimensiones



Elaboración: Avecillas (2022).

De acuerdo con la *figura 12*, el análisis del clima organizacional del GAD Municipal del cantón Gualaceo tiene un promedio del 2,30 lo que significa que es muy desfavorable para la institución. Entre todas las dimensiones la mejor puntuada es la dimensión Responsabilidad con un promedio de 2,52 , sin embargo, este resultado es desfavorable para la institución; como se puede observar en el gráfico todas las dimensiones evaluadas son muy desfavorable por lo que el plan de acción que se desarrolla a continuación busca plantear estrategias de mejora frente a estos resultados.

Tabla 14. Clasificación y dimensiones para el plan de acción

Dimensión	Clasificación	
Muy desfavorable	Menos de 2.5	Plan de Mejora
Desfavorable	2.5 a 2.9	
Favorable	3.0 a 3.5	
Muy favorable	3.6 a 4.0	

Elaboración: AVECILLAS (2022).

4.3 Análisis de Grupo Focal

De la dimensión Estructura con una calificación más baja es la pregunta 6 con una valoración de 1,97 que indica: En esta organización no existen mucho papeleo para hacer las cosas. Los empleados manifiestan que dentro de la institución la tramitología es tediosa, lo que ocasiona que los memorandos, oficios y trámites no lleguen a tiempo y exista pérdida de la documentación por lo que se estanca los procesos.

De la dimensión Responsabilidad con una calificación más baja es la pregunta menos puntuada es la 16 con una valoración de 2,13 que dice: En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una cantidad de excusas. El grupo focal manifiesta que dentro de cada dirección y jefaturas que conforman el GAD Municipal se puede evidenciar que los empleados están totalmente desmotivados y que ya los empleados han

perdido el espíritu de la responsabilidad y ya no les interesa estar comprometidos con sus acciones.

De la dimensión Recompensa la pregunta menos puntuada es la 18 con una valoración de 1,33 que indica: En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor asciende. Los empleados dan a conocer un total descontento en los sistemas de concursos de méritos y oposición que realiza el sector público mediante la plataforma encuentra empleo debido a que revelan que los sistemas de promoción no son transparentes y se maneja un sistema fraudulento para dar un ganador de un concurso para cualquier área que se esté requiriendo.

De la dimensión Riesgo la pregunta menos puntuada es la 28 con una valoración e 2,05 que trata: Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea. Los empleados designados dicen que los departamentos realizan su trabajo por inercia siguiendo los procesos diarios y que no surgen nuevas ideas para implementar cambios en los métodos, proyectos y estudios que maneja el GAD Municipal.

De la dimensión Calor las preguntas menos puntuadas son la 30 y 33 con una valoración de 1,76 que trata: En esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones, las relaciones jefatura-trabajador tienden a ser agradables. Los empleados designados manifiestan que no se tiene un buen clima laboral dentro de las oficinas puesto que cada quién busca su propio beneficio, las relaciones entre jefe y trabajador no es del todo bueno debido a que no existe canales de comunicación porque todo se designa mediante oficio o memorando interno, por lo que el empleado se ve obligado a realizar las tareas sin recibir una retroalimentación ni trabajar en equipo.

De la dimensión Estándares de desempeño la pregunta menos puntuada es la 34 con una valoración de 2,14 que dice: En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.

Los empleados designados explican que actualmente existe una total desorganización por lo tanto el desempeño ha bajado y solo se realizan actividades designadas por el jefe superior.

De la dimensión Apoyo la pregunta menos puntuada es la 41 con una valoración de 1,30 que dice: En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la misma. demuestran inconformidad del personal sobre la institución no hable acerca de las aspiraciones. En esta administración los empleados se encuentran completamente desmotivados sin ambiciones debido a que de parte de la institución el trato al empleado ha sido solo de reclamar y exigir para que los trámites que requiere la ciudadanía salgan en el menor tiempo posible, pero no se han dado cuenta que también somos seres humanos por lo que se sienten explotados y desprotegidos en todos los aspectos causando daños psicológicos y físicos.

De la dimensión Conflicto la pregunta menos puntuada es la 48 con una valoración de 1,97 que dice: Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes. En la actual administración los empleados indican que no se puede expresar lo que se piensa porque existe una persecución cuando alguien opina diferente.

De la dimensión Identidad la pregunta menos puntuada es la 53 con una valoración de 1,85 que dice En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses. Por todo lo expresado anteriormente los empleados manifiestan que se encuentran totalmente desvinculados de la institución y que esto ha ocasionado egoísmo entre los compañeros en donde cada quién se preocupa por sus propios beneficios.

CAPÍTULO V: PLAN DE ACCIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad plantear al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Gualaceo, un plan de acción con los resultados obtenidos en la medición de clima organizacional, como se pudo observar en el capítulo de resultados todas las dimensiones tuvieron un resultado desfavorable y muy desfavorable, razón por la cual a continuación se presentan distintas estrategias por dimensión para mejorar la percepción de los empleados en su ambiente laboral. Las estrategias del plan de acción pueden ser aplicadas por la institución en el momento que el concejo cantonal conjuntamente con los directores y jefes administrativos lo ratifiquen.

5.1 Plan de acción para el GAD Municipal del cantón Gualaceo

Tabla 15.

Propuesta del Plan de acción para el GAD Municipal de Gualaceo

Dimensión	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Estructura	Corregir la planificación y organización de las diferentes actividades dentro de la organización para el desarrollo de los trámites.	-Analizar los procesos de los trámites con la intención de eliminar algunas reglas y acciones innecesarias con la intención de mejorar la organización y la planificación.	Anualmente	Coordinador Institucional	Diagnóstico de clima organizacional
		-Establecer reuniones de revisión del POA con los jefes de departamentos con el fin de planificar y socializar las actividades a desarrollar.	Trimestralmente	Directores y jefes Departamentales	Evaluación de desempeño.
		-Evaluar los puestos de trabajo y reorganizar las funciones de los empleados para una mejor productividad, considerando el marco legal vigente.	Anualmente	Jefatura de Talento Humano	

Dimensión	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Responsabilidad	-Incentivar y motivar la responsabilidad a los empleados para la toma de decisiones para disminuir errores y sus actividades	-Establecer reuniones entre los superiores y el equipo de trabajo y retroalimentar sobre los resultados obtenidos, motivándoles a tomar responsabilidad.	Mensualmente	Concejo Cantonal	Diagnóstico de clima
		-Crear charlas y talleres sobre responsabilidad, automotivación, integración, comunicación y resolución de conflictos por parte de encargados del área de talento humano a los empleados de la institución pública.	Semestralmente	Coordinación Institucional Dirección Administrativa Jefatura de Talento Humano	organizacional Evaluación desempeño. Talleres y Capacitaciones

Dimensión	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Recompensa	-Desarrollar un programa de recompensas e incentivos para el personal del GAD Municipal	-Realizar planes de carrera.	Anualmente	Coordinación Institucional	Diagnóstico de clima organizacional Indicadores de Gestión
		-Socializar con los colaboradores, las políticas, planes de promoción y recompensa.	Anualmente	Dirección Administrativa Jefatura de Talento Humano	

Dimensión	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Riesgo	-Promover el trabajo en equipo con la finalidad de realizar las actividades de una manera más rápida.	-Potencializar todos los logros de los empleados que se obtengan en base a los resultados obtenidos de acuerdo a sus competencias, mediante designaciones para que sean los precursores de proyectos y logren experiencia.	Semestralmente	Coordinación Institucional Direcciones Departamentales	Diagnóstico de clima organizacional Evaluación de satisfacción de los empleados.
	Promover la toma de riesgos y decisiones	-Crear proyectos en equipo para mejoras en el puesto de trabajo.	Trimestralmente		
		-Fomentar la formación y programas de desarrollo personal	Trimestralmente		

Dimensión	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Calor		-Organizar actividades de convivencia fuera de la institución, para fortalecer los lazos de compañerismo.	Trimestralmente		
	-Crear un ambiente de compañerismo y confianza dentro de la empresa mediante actividades que vinculen grupos multidisciplinarios.	-Realizar actividades que permita dar reconocimiento público por diferentes logros alcanzados (empleado del año, el cumpleaños)	Mensualmente	Directores y Jefes Departamentales Jefatura de Talento Humano	Diagnóstico de clima organizacional
		-Realizar actividades de recreación, como campeonatos, desayunos trimestrales, entre departamentos	Trimestralmente		

Dimensión	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Apoyo	-Crear programas de desarrollo para los empleados con enfoques y valores humanos.	-Analizar la viabilidad para la propuesta de planes de crecimiento personal de cada empleado.	Anualmente	Coordinación Institucional Dirección Administrativa	Diagnóstico de clima organizacional
		-Realizar evaluaciones de desempeño. Capacitar a los empleados mediante dinámicas de grupo.	Anualmente	Jefatura de Talento Humano	Evaluación desempeño.

Dimensión	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Estándares de desempeño	-Incrementar la productividad y desempeño en la institución.	-Realizar evaluación de desempeño.	Anualmente	Coordinación	
		-Incluir dentro de los manuales de funciones indicadores de desempeño.	Anualmente	Institucional	Diagnóstico de clima
		-Establecer planes de incentivos para los empleados.	Mensualmente	Dirección Administrativa Jefatura de Talento Humano	organizacional Evaluación de desempeño.

Dimensión	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Conflicto	-Implementar en la institución el respeto, tolerancia y armonía a través de charlas para que los empleados se sientan apoyados en sus decisiones y se consiga el diálogo con el propósito de evitar malos entendidos.	-Establecer un cronograma de reuniones entre el alcalde y los concejales con los empleados con el fin de mejorar las falencias encontradas.	Mensualmente	Alcaldía Coordinación Institucional Jefatura de Talento Humano	Diagnóstico de clima organizacional Evaluación de desempeño. Indicadores de efectividad
		-Instalar buzones de sugerencia mediante la plataforma tecnológica SAGA con el fin de que la información fluya.	Trimestralmente		
		-Propiciar espacios de diálogo entre los Directores y Jefes Departamentales y empleados en donde se puedan expresar libremente y dar informes del mes de trabajo ejecutado.	Mensualmente		

Dimensión	Objetivo	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
Identidad	-Promover el sentimiento de pertenecía de los empleados hacia la institución.	-Para mejorar la Identidad se usará las mismas planificadas en la dimensión Calor y trabajar conjuntamente con las 2.	Anualmente	Alcaldía Coordinación Institucional	Diagnóstico de clima organizacional Evaluación desempeño.
		-Fortalecer la misión, visión, valores y filosofía de la organización en los empleados acompañado del espíritu de pertenencia, mediante charlas.	Semestralmente	Jefatura de Talento Humano	

Elaboración: AVECILLAS (2022).

CONCLUSIONES

La Administración Pública viene a cumplir una función fundamental, tal función viene a ser la de establecer y fomentar una relación estrecha entre el poder político o gobierno y el pueblo. Los componentes principales de la Administración Pública son instituciones públicas y funcionarios.

El GAD Municipal del cantón Gualaceo es una institución que se encuentra trabajando de manera comprometida con los grupos vulnerables buscando satisfacer las necesidades sociales y económicas de la población. Su estructura orgánica basada en su misión y visión a encaminado alcanzar los objetivos planificados. Sus principales proyectos están direccionados a la Obra Pública y la Planificación Territorial del cantón tanto en la zona urbana y rural.

En este sentido, diagnosticar el clima organizacional de una organización aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio debido a que influyen en comportamientos como la rotación, la satisfacción laboral, el desempeño, la seguridad, la satisfacción, la calidad de servicio y los resultados financieros. Por lo que la misión del clima organizacional es mejorar la calidad de vida de los individuos que pertenecen a una organización. Un buen clima organizacional crea compromiso, motivación, desempeño, satisfacción y eficiencia en los empleados.

De igual manera para el diagnóstico del clima laboral existen herramientas que nos permiten obtener resultados, los mismos que reflejan la situación en la que se encuentra la institución, es importante recalcar que la aplicación de la herramienta debe ser acorde a las necesidades de la institución.

La medición del clima organizacional tuvo un resultado muy desfavorable debido a que ocho de las nueve dimensiones puntuaron muy desfavorable y solamente la dimensión de Responsabilidad obtuvo una calificación desfavorable. Con estos resultados todas las dimensiones reflejaron con una evaluación desfavorable para la institución.

Con estos resultados se llevó a cabo la propuesta de un Plan de Acción en donde se plantea estrategias para mejorar las percepciones de los empelados sobre sus condiciones de trabajo, las mismas que deberán ser ejecutadas en un plazo determinado facilitando la ejecución por parte de la máxima autoridad del GAD Municipal del cantón Gualaceo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al GAD Municipal del cantón Gualaceo que aplique el Plan de Acción puesto que se logrará erradicar la insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados, mejorando el servicio y el entorno laboral.

Se recomienda a la Coordinación Institucional aplicar de manera oportuna el Plan Operativo Anual (POA), en el que se incluyan los procesos propuestos en el plan de acción, con el objetivo de una mejor aplicación.

Se recomienda hacer un diagnóstico de clima organizacional cada año, para de esta manera detectar cualquier equivocación a tiempo y poder hacer un seguimiento de los cambios ya realizados dentro de la institución.

Se recomienda actualizar el manual de funciones de la institución, con la finalidad de que los miembros de la organización se mantengan informados sobre las actividades que requiere cada puesto.

Se recomienda al Concejo Cantonal dar seguimiento de las diferentes actividades que se han propuesto, con el objeto de garantizar un ambiente de trabajo saludable con el fin de mejorar los procesos relacionados con el talento humano.

Se recomienda realizar talleres y capacitaciones en los que se relacione con las actividades propuestas en el Plan de Acción con el fin de empoderar y motivar a los empleados y lograr comprometerse con la misión, visión, filosofía y valores institucionales.

REFERENCIAS

- Arano, R., Escudero, J., y Delfín, L. (2016). El Origen Del Clima Organizacional, Desde Una Perspectiva De Las Escuelas De La Administración: Una Aproximación. Instituto de Investigaciones y Estudios de Las Ciencias Administrativas de La Universidad Veracruzana, 11–17.
- Gan, F. B. (2012). El clima en las organizaciones. México: Parainfo S.A
- García e Ibarra (2010), Diagnóstico de Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato. http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_d_e_likert.html
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Proyecgo académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Gualaceo (2020). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Gualaceo. <https://www.gualaceo.gob.ec/pdot-gualaceo-2021/>
- Gómez, M. (2020). Evaluación del clima organizacional como factor relevante de la eficiencia en el talento humano. Tesis de Grado. Bogota: Universidad Cooperativa de Colombia. http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20562/1/2020_evaluación_clima_organizacional.pdf
- Guevara Pazmiño, X. (2018). Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa(Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). <http://hdl.handle.net/10644/6169>
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard University.

- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard Business Publishing.
- Martínez, J. F. C. (2012). Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamplona. Editorial Académica Española.
- Moreno, S., y Pérez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral. Revista CES Derecho, (9,1,13-33. doi. <http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf>
- Ordenanza que reglamenta la estructura orgánica - funcional de la I. Municipalidad de Gualaceo [Concejo Municipal del Gobierno Autónomo de Gualaceo]. 10 de diciembre de 2010. https://www.gualaceo.gob.ec/wp-content/uploads/Ordenanzas/Ordenanzas_y_Reglamentos/Organico_Funciona/Organico_Funcional_Gualaceo.pdf
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., y Carrillo Puente, A. (2015). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar (Relationship of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Small Family Business). Revista internacional administración & finanzas, 8(1), 37-50.
- Prada, R., Acosta, M. J., y Ocampo, P. C. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. Revista Espacios, 41(45), 57-75.
- Quintero, N., Africano, N., y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. Negotium, 3(9), 33-51.
- Segredo, A. (2013). Organizational climate in the change management for the development of the organization. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Sotelo, J., y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. Revista

Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(15). doi:
<https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>

Toro, F. A. y Sanín, A. P. (2013). Gestión del clima organizacional; Intervención basada en evidencias. Medellín: Cince.

ANEXOS

Anexo 1. CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL DE LITWIN Y STRINGER (1968)

REVISADO EN 2001

EDAD:

SEXO:

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 correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa. (Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de la derecha)	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 no existe mucho papeleo para hacer las cosas.				
7.- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.				
8.- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				

9.- En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10.- Nuestra Administración muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11.- No nos confiamos mucho en juicios individuales, en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12.- Nuestra Administración le gusta que haga bien mi trabajo si estar verificándolo con ellos.				
13.- Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy muy 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 mismas.				
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 muchísima crítica.				
22.- En esta organización no 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 si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				

25.- Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26.- En esta organización tenemos que 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 administración se arriesga por una buena idea.				
29.- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30.- En esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31.- Es bastante difícil llegar a las personas en esta organización.				
32.- Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33.- Las relaciones Gerencia- Trabajadores tienden a ser agradables.				
34.- En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35.- La administración piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36.- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37.- La administración 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 con los superiores.				
41.- En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				

42.- Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno de otro.				
43.- Mi jefe(a) y compañero(a) s 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.				
50.- Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta organización.				
51.- Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52.- Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
53.- En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

¡Gracias por su Colaboración !

Recuerde revisar si ha respondido a todas las preguntas