



**Universidad del Azuay**  
**Facultad de Filosofía, Letras**  
**y Ciencias de la Educación**  
**Escuela de**  
**Psicología Organizacional**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN LOS**  
**FUNCIONARIOS DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE**  
**LA CIUDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE**  
**FORTALECIMIENTO O MEJORA**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título**  
**de Psicólogo Organizacional**

**Autores:**

**Andrea Alvarado Valdiviezo.; Pablo Feicán Calle**

**Director:**

**Mst. Carlos González Proaño**

**Cuenca – Ecuador**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis va dedicada a mi esposo y mi hijo, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida, gracias por todo su apoyo incondicional, y a mi mamá y abuelos que son muy importantes en mi vida.

Andrea Alvarado

A mi mamá, papá, familiares y a mis abuelos por haberme enseñado a luchar, a ser fuerte y no rendirme ante las adversidades.

Pablo Feicán

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por guiarme siempre para poder cumplir esta meta. Luego a mi esposo Luis Villavicencio y a mi hijo Luis Andrés Villavicencio por el apoyo que me han brindado durante todo este tiempo.

Le agradezco a mi director de tesis Mst. Carlos González por toda la ayuda en este trabajo de titulación y su paciencia.

Y a mi amigo y compañero de tesis Pablo Feicán.

**Andrea Alvarado**

Quiero agradecer al Mst. Carlos González, director de este trabajo, por su paciencia y apoyo incondicional a lo largo de la realización de esta investigación.

A la Mst. Mónica Rodas por su apoyo y asesoría en la parte metodológica de este proyecto

A mi compañera de fórmula, Andrea Alvarado por haberme acompañado durante todo el proceso de esta tesis

Finalmente a mis padres, amigos, familiares, compañeros y profesores por el apoyo que me brindaron durante todo mi proceso académico.

**Pablo Feicán**

## RESUMEN

El diagnóstico del clima laboral es un estudio que se realiza muy a menudo en la actualidad, debido a que tiene relación con la satisfacción y desempeño de los trabajadores de una empresa. En esta investigación se planteó la necesidad de realizar el estudio en una Empresa Pública de la ciudad de Cuenca. La unidad de estudio estuvo conformada por los funcionarios de la organización. La metodología que se utilizó en este proyecto tiene un alcance descriptivo con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo).

Esta investigación comenzó con un diagnóstico de la cultura organizacional, aplicando una encuesta, posteriormente se investigaron teorías de clima laboral, luego se eligió y se aplicó una herramienta basada en el tipo de cultura encontrada, para de esta forma diagnosticar el clima organizacional. Después se evaluaron los resultados y finalmente se realizó un grupo focal para poder con esta información elaborar una propuesta de fortalecimiento y mejora.

Los resultados esperados de esta investigación fueron obtener un diagnóstico de la cultura y el clima organizacional, y la entrega de un documento con dicha propuesta, aumentando de esta manera la satisfacción de los trabajadores.

**Palabras claves:** Clima laboral, cultura organizacional, empresa pública.

## ABSTRACT

Currently, a work environment diagnosis is a study often performed because it deals with the satisfaction and performance of the workers of a company. This investigation proposed the need to carry out this study in a Public Company of the city of Cuenca. The research unit consisted of two staff members of the organization. The methodology used had a descriptive scope with a mixed approach (qualitative and quantitative). This research began with a diagnosis of organizational culture, performed by conducting a survey. Then, theories of work climate were investigated, and a tool based on the type of culture found, was chosen and applied to diagnose the organizational climate. Afterwards, the results were evaluated. Finally, a focal group was applied, and a proposal of empowerment and improvement was performed with the data obtained through it. The expected outcomes of this investigation were the culture and organizational climate diagnosis, and the delivery of a document with a proposal aimed at increasing the workers satisfaction.

**Keywords:** climate organizational, culture organizational, public company.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE CUADROS.....	IX
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	X
CAPÍTULO I	
“LA EMPRESA”.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA PÚBLICA.....	1
1.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	2
1.2.1 MISIÓN.....	2
1.2.2 VISIÓN.....	2
1.2.3 VALORES CORPORATIVOS.....	2
1.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	3
1.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	3
CONCLUSIONES.....	8
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	9
INTRODUCCIÓN.....	9
2.1 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.2 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.4 CONCEPTO DE CLIMA LABORAL.....	12
2.5 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.....	13

2.6 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL .....	14
2.7 VARIABLES DEL CLIMA LABORAL .....	14
2.8 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL .....	15
2.9 ESCALAS DEL CLIMA LABORAL.....	19
2.10 INVESTIGACIONES REALIZADAS SOBRE EL CLIMA LABORAL EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS .....	21
CONCLUSIONES.....	25
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA.....	26
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.2 POBLACIÓN .....	26
3.3 INSTRUMENTOS .....	26
3.4 PROCEDIMIENTO .....	36
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS .....	37
4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	37
4.2 CLIMA LABORAL .....	44
4.2.1 PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS .....	44
4.2.1.1 ESTADO CIVIL.....	45
4.2.1.2 DIRECCIÓN .....	46
4.2.1.3 TIEMPO EN CARGO ACTUAL.....	47
4.2.1.4 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA.....	48
4.2.1.5 RANGO DE EDAD .....	49
4.2.1.6 GÉNERO .....	50
4.2.2 RESULTADO GENERAL DEL TEST CON CADA UNA DE LAS DIMENSIONES .....	51
4.2.2.1 ESCALA DE CALIFICACIONES DE LA DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	52

4.2.2.2 ESCALA DE CALIFICACIONES DE LA DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD .....	53
4.2.2.3 ESCALA DE CALIFICACIONES DE LA DIMENSIÓN RECOMPENSA .....	54
4.2.2.4 ESCALA DE CALIFICACIONES DE LA DIMENSIÓN RIESGOS...	55
4.2.2.5 ESCALA DE CALIFICACIONES DE LA DIMENSIÓN CALOR.....	56
4.2.2.6 ESCALA DE CALIFICACIONES DE LA DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO .....	57
4.2.2.7 ESCALA DE CALIFICACIONES DE LA DIMENSIÓN COOPERACIÓN.....	58
4.2.2.8 ESCALA DE CALIFICACIONES DE LA DIMENSIÓN CONFLICTO .....	59
4.2.2.9 ESCALA DE CALIFICACIONES DE LA DIMENSIÓN IDENTIDAD .....	60
4.2.2.10 RESULTADOS GENERALES DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: .....	61
4.3 GRUPO FOCAL .....	61
4.3.1 TABULACIÓN DE RESPUESTAS .....	62
4.3.2 RESULTADOS GENERALES DEL ESTUDIO DEL GRUPO FOCAL: ...	67
CAPÍTULO V	
PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO Y MEJORA.....	68
DISCUSIÓN.....	73
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES .....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	76

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1 Puntuaciones promedio de los tipos de cultura.....	37
Cuadro # 2 Puntuaciones promedio de las características dominantes de la empresa ...	38
Cuadro # 3 Puntuaciones promedio con respecto al liderazgo organizacional .....	39
Cuadro # 4 Puntuaciones promedio con respecto al estilo gerencial .....	40
Cuadro # 5 Puntuaciones promedio con respecto a la unión de la organización.....	41
Cuadro # 6 Puntuaciones promedio con respecto al énfasis estratégico .....	42
Cuadro # 7 Puntuaciones promedio con respecto al criterio de éxito. ....	43
Cuadro # 8 Estado civil .....	45
Cuadro # 9 Dirección.....	46
Cuadro # 10 Tiempo en cargo actual.....	47
Cuadro # 11 Antigüedad en la empresa.....	48
Cuadro # 12 Rango de edad.....	49
Cuadro # 13 Género.....	50
Cuadro # 14 Escala de calificaciones de la dimensión Estructura organizacional .....	52
Cuadro # 15 Escala de calificaciones de la dimensión Responsabilidad .....	53
Cuadro # 16 Escala de calificaciones de la dimensión Recompensa .....	54
Cuadro # 17 Escala de calificaciones de la dimensión Riesgos .....	55
Cuadro # 18 Escala de calificaciones de la dimensión Calor .....	56
Cuadro # 19 Escala de calificaciones de la dimensión Estándares de desempeño.....	57
Cuadro # 20 Escala de calificaciones de la dimensión Cooperación .....	58
Cuadro # 21 Escala de calificaciones de la dimensión Conflicto.....	59
Cuadro # 22 Escala de calificaciones de la dimensión Identidad.....	60
Cuadro # 23 Tabulación de respuestas .....	62
Cuadro # 24 Propuesta de fortalecimiento y mejora .....	68

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración # 1 Organigrama de la Empresa Pública .....	5
Ilustración # 2 Encuesta Ocal de Cameron y Quinn.....	28
Ilustración # 3 Cuestionario de Clima Organizacional Litwin y Stringer .....	31
Ilustración # 4 Herramienta: Grupo Focal .....	35
Ilustración # 5 Cultura Organizacional General .....	37
Ilustración # 6 Características Dominantes .....	38
Ilustración # 7 Liderazgo Organizacional .....	39
Ilustración # 8 Estilo General .....	40
Ilustración # 9 Unión de la Organización .....	41
Ilustración # 10 Énfasis Estratégico .....	42
Ilustración # 11 Criterios de Éxito.....	43
Ilustración # 12 Estado Civil .....	45
Ilustración # 13 Dirección .....	46
Ilustración # 14 Tiempo cargo actual .....	47
Ilustración # 15 Antigüedad en la empresa .....	48
Ilustración # 16 Edad.....	49
Ilustración # 17 Género .....	50
Ilustración # 18 Clima Organizacional.....	51
Ilustración # 19 Escala de calificaciones de la dimensión Estructura organizacional....	52
Ilustración # 20 Escala de calificaciones de la dimensión Responsabilidad .....	53
Ilustración # 21 Escala de calificaciones de la dimensión Recompensa .....	54
Ilustración # 22 Escala de calificaciones de la dimensión Riesgos.....	55
Ilustración # 23 Escala de calificaciones de la dimensión Estructura organizacional....	56
Ilustración #24 Escala de calificaciones de la dimensión Estándares de desempeño ....	57
Ilustración #25 Escala de calificaciones de la dimensión Cooperación .....	58
Ilustración #26 Escala de calificaciones de la dimensión Conflicto .....	59
Ilustración # 27 Escala de calificaciones de la dimensión Identidad .....	60

# **CAPÍTULO I**

## **“LA EMPRESA”**

### **INTRODUCCIÓN**

A continuación se describirá la historia de la Empresa Pública, se estudiará su filosofía corporativa y estructura orgánica, donde se detallarán ciertos aspectos importantes y necesarios de conocer de la misma. Condición ésta que deviene en el argumento fundamental para la adecuada caracterización de la empresa en función del objetivo que es contar con una visión profunda de la naturaleza organizacional para poder implementar las políticas más adecuadas para el mejoramiento o reforzamiento del clima laboral. Esta información es muy importante, por lo cual, el presente trabajo de investigación se propone relacionar la doctrina existente, con las teorías expuestas y los resultados de las investigaciones realizadas.

Se aspira aportar una visión que afirmada en la filosofía institucional permita conocer en profundidad todos los pormenores de la empresa y comprender de una manera más global tanto lo que hace, como también el ¿por qué? y el ¿cómo lo hace?

La información que se utilizará a continuación es obtenida de documentos como el manual de procedimientos y manual de funciones proporcionados por la empresa.

#### **1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA PÚBLICA**

El 15 de Diciembre de 1998, fue creada la Empresa Pública sobre la cual versa este trabajo, mediante ordenanza municipal, su creación se basó en las estrategias particulares de desarrollo establecidas en el Plan de Gobierno Municipal 1996- 2000 que tiene entre sus principios básicos el orientar y conseguir mayor eficiencia en la prestación de los servicios de aseo y limpieza de la ciudad a costos razonables.

Este acto normativo ha sufrido varias reformas, en una de ellas, el 23 de Febrero de 2007, a la Empresa se le otorgaron nuevas competencias, ya que a más de la prestación de servicios públicos de barrido, limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos no peligrosos y peligrosos, se le encarga el

mantenimiento, recuperación, readecuación y administración de áreas verdes y parques en el cantón Cuenca, incluyendo el equipamiento en ellas construidas o instaladas, sus servicios complementarios, conexos y afines que pueden ser considerados de interés colectivo.

Con fecha 4 de marzo de 2010, la Empresa nace como “una persona jurídica de derecho, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de servicios”.

## **1.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA**

La filosofía corporativa de la Empresa Pública es la siguiente:

### **1.2.1 MISIÓN**

Prestar servicios públicos de calidad en el manejo de residuos sólidos, mantenimiento y recuperación de áreas verdes, a través de la creatividad e innovación tecnológica, el desarrollo permanente de su talento humano y la participación y concienciación ciudadana.

### **1.2.2 VISIÓN**

Empresa Pública Municipal líder y referente nacional en la gestión de residuos sólidos y áreas verdes, garantizando un ambiente sano y saludable con procesos sostenibles, socialmente incluyentes, para el buen vivir de la colectividad.

### **1.2.3 VALORES CORPORATIVOS**

**Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de las decisiones tomadas en las diferentes actividades de la empresa, respondiendo por ellas ante alguien y asumiendo la responsabilidad de los impactos que generan, creando con ello valor para la organización y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas.

**Ética:** Orientar a las personas a la transparencia en la conducta personal y organizacional en beneficio de la sociedad y de la propia organización.

**Respeto:** Comprensión, tolerancia y trato cordial con los clientes, proveedores y personas que forman parte de la empresa, así como respeto al medio ambiente.

**Equidad:** Actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los clientes, trabajadores y colaboradores de la empresa, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos.

**Transparencia:** Ejecutar las actividades en forma clara y disponible para todo el público, así como el adecuado cumplimiento de políticas y normas establecidas contribuyendo al aumento de la confianza en la organización.

#### **1.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

1. Consolidar modelos sostenibles de gestión en todos los procesos de la Empresa que garanticen su mejoramiento permanente.
2. Fomentar relaciones interinstitucionales que coadyuven a la gestión de la empresa.
3. Brindar servicios eficientes de calidad.
4. Precautelar al mejoramiento de la calidad de vida de la población, fomentando el desarrollo del talento humano y la generación de fuentes de trabajo.
5. Propiciar el disfrute del espacio público garantizando un ambiente sano y saludable.

#### **1.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La estructura de la Empresa Pública cuenta con tres niveles que son:

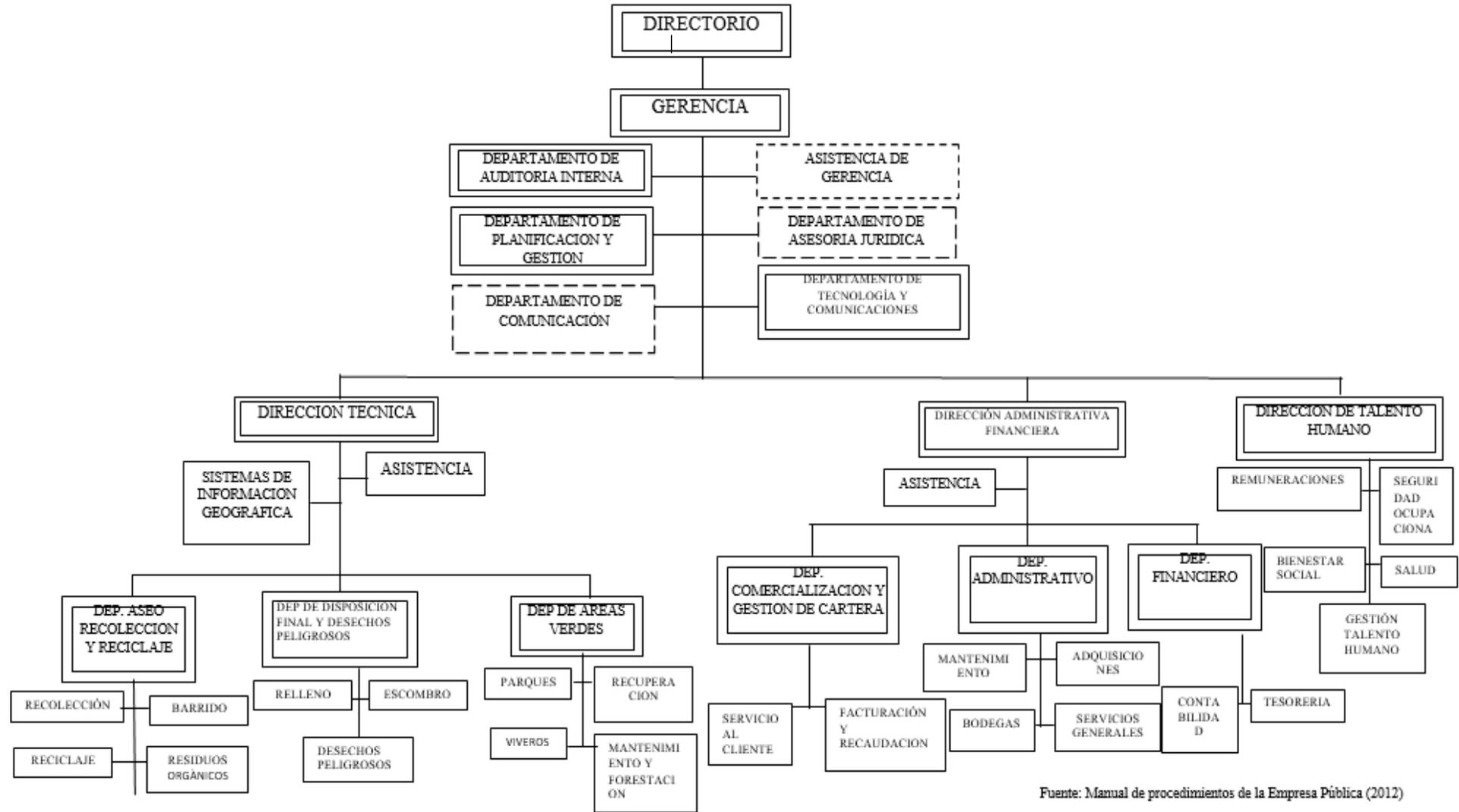
- Nivel Directivo
- Nivel de Apoyo o Staff
- Nivel Administrativo y Operativo

En la parte superior del organigrama se encuentra el nivel directivo, conformado por el directorio de la empresa y la gerencia.

En la parte intermedia se ubican los niveles de apoyo o staff que son el apoyo o el sostén al nivel directivo y de la empresa en general, prestan servicios especializados en la organización y desarrollan funciones de asesoría como son: relaciones públicas, análisis de sistemas, servicios técnicos, servicios administrativos, financieros y de talento humano.

En la parte inferior se encuentran las áreas del nivel administrativo y operacional que son las que desarrollan las actividades de la empresa en términos de su misión o de su razón de ser de acuerdo con lo que establecen las leyes vigentes, son los responsables de alcanzar las metas de la organización.

**Ilustración # 1. Organigrama de la Empresa Pública**



Fuente: Manual de procedimientos de la Empresa Pública (2012)

A continuación se describe cómo se encuentra conformada la empresa.

En el organigrama de la institución se puede observar al Directorio como cabeza de la Institución, seguido de Gerencia, desde donde se supervisa a tres direcciones que son: Dirección Técnica, Dirección Administrativa Financiera y Dirección de Talento Humano.

En la parte intermedia se encuentran los departamentos de apoyo que son los siguientes:

- Auditoría Interna
- Planificación y Gestión
- Comunicación
- Tecnología y Comunicaciones.
- Asistencia de Gerencia
- Asesoría Jurídica

La Dirección Técnica está conformada por:

- Sistemas de Información Geográfica
- Asistencia

Los referidos sistemas son entes de apoyo a la dirección técnica.

Y tres departamentos que son los siguientes:

Aseo, Recolección y Reciclaje que a su vez se subdivide en:

- Unidad de Recolección
- Unidad de Barrido
- Unidad de Reciclaje
- Unidad de Residuos Orgánicos

Departamento de Disposición Final y Desechos Peligrosos que se subdivide en:

- Unidad de Relleno Sanitario
- Unidad de Escombros
- Unidad de Desechos Peligrosos

Departamento de Áreas Verdes que se subdivide en:

- Unidad de Parques
- Unidad de Recuperación
- Unidad de Viveros
- Unidad de Mantenimiento y Forestación

La Dirección Administrativa Financiera tiene una asistencia que es un organismo de apoyo y consta de un:

Departamento de Comercialización y Gestión de Cartera que integran las siguientes unidades:

- Servicio al Cliente
- Facturación y Recaudación

Departamento Administrativo que consta de las unidades de:

- Mantenimiento
- Adquisiciones
- Bodegas
- Servicios Generales

Departamento Financiero que consta de las unidades de:

- Contabilidad
- Tesorería

La Dirección de Talento Humano consta de cinco unidades entre las cuales están:

- Remuneraciones
- Gestión de Talento Humano
- Seguridad y Salud Ocupacional
- Salud
- Bienestar Social

Se puede observar que el organigrama de la organización es de forma piramidal al dividirse en tres tramos, los cuales, fueron nombrados anteriormente: el Directivo, Apoyo, Administrativo y Operativo.

## **CONCLUSIONES**

Al revisar la historia de la Empresa Pública, se pudo conocer que es una organización que tiene 18 años prestando servicios a la ciudad de Cuenca.

En cuanto a su misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos se orientan al buen vivir de la colectividad, buscando concientización de las personas en el cuidado del medio ambiente y se preocupa por el talento humano de su empresa. La filosofía de la empresa se ve reflejada en la praxis de la misma, resultado de lo cual podemos notar que la visión, misión y los valores corporativos guardan armonía con el quehacer de la empresa, es decir, que tanto la teoría que inspiró como su práctica se ven reflejados en el servicio eficaz que por cerca de dos décadas de ha venido prestando a la colectividad de ésta ciudad.

Y finalmente en su estructura orgánica, se encuentran divisiones muy marcadas donde se puede evidenciar claramente la jerarquía de la institución, la cual está conformada por funcionarios que forman la parte administrativa, y por obreros, que constituyen la parte operativa de la organización.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

### **INTRODUCCIÓN**

En el siguiente capítulo se describen las bases teóricas que soportarán la aplicación práctica del presente trabajo de investigación, se inicia relatando los conceptos de cultura organizacional, así como sus elementos y características que la componen ya que es de gran importancia al estar íntimamente relacionada con el clima laboral. Por otro lado, se pretende describir los conceptos del clima laboral, la importancia que éste tiene en la organización, los elementos, características que lo conforman, las variables del mismo, las funciones y finalmente se detallarán las teorías que la literatura proporciona sobre el tema.

Las teorías seleccionadas han sido objeto de una previa elección tomando en consideración que las mismas se adecuen al objeto de esta investigación. Debiendo señalar que los trabajos que contienen la doctrina mayormente aceptada provienen de otros países donde la psicología organizacional ha conseguido destacarse hace muchos años. En razón de lo dicho se cree necesario que en el Ecuador se produzcan desarrollos doctrinales que aporten al conocimiento de esta ciencia.

Se pretende con esta investigación aportar módicamente al desarrollo de esta ciencia en la ciudad de Cuenca.

### **2.1 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Al realizar un estudio de clima organizacional, es importante revisar supuestos teóricos sobre la cultura organizacional, ya que se encuentran íntimamente relacionados al influir la cultura sobre el clima organizacional de la empresa. (Salazar, Guerrero, Machado y Carreño, 2009).

Así tenemos a varios autores que definen a la cultura organizacional en los siguientes términos:

Salazar et. al (2009) consideran que la cultura organizacional hace referencia al “patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (p.69).

De acuerdo a Marulanda, López y López (2016) la cultura organizacional es “un marco de creencias, valores compartidos, valores culturales y la motivación entre otros” (p.4).

Al relacionar estos dos conceptos, podemos evidenciar que los autores coinciden en el concepto de cultura organizacional, al ser considerado como un conjunto de creencias, valores y conductas que comparten los miembros de una organización.

En cambio Deninson (2000), citado por Martínez (2010), proporciona un concepto más amplio, en el cual manifiesta “La cultura puede ser entendida como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros” (p. 353).

## **2.2 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Fernández (2002) citado por Belalcazar (2012), argumenta que el concepto de cultura organizacional debería estar formado por cuatro elementos que son: el entorno, el sistema de valores de una organización, la formación histórica de la organización y finalmente las funciones que cumple la cultura para una organización.

El primer elemento se refiere al entorno en que la organización se desenvuelve, este elemento es considerado uno de los más importantes para poder entender lo que es la

cultura. El entorno o ambiente va a influenciar en las organizaciones debido a que las empresas tienen características culturales y sociales y la empresa va a tener que adaptarse a las circunstancias ambientales (económicas, culturales, sociopolíticas, etc.). Este proceso de adaptación las organizaciones lo van desarrollando de forma distinta consiguiendo así la supervivencia.

El segundo elemento tiene que ver con el sistema de valores de una empresa, es decir con la función esencial que estos cumplen en una organización. Las organizaciones crean un sistema de valores del que resultan una variedad de normas, pautas y comportamientos que van a estar expresadas en mitos, ritos, el lenguaje etc. La creación de este sistema va a ser interiorizada y aprendida poco a poco hasta que se realicen inconscientemente para de esta forma ser esenciales en la vida interna de una organización.

El tercer elemento se va a centrar en el proceso histórico de la organización, es decir cómo se dio el origen de la organización, el rol de los fundadores y líderes, los sistemas de comunicación y aprendizaje instaurados. Estos elementos son vitales para comprender la cultura de acuerdo a Fernández (2002) citado por Belalcazar (2012).

Finalmente el cuarto componente tiene que ver con la importancia de las funciones de la cultura en una organización. La cultura organizacional es un elemento agrupador de consenso e integración que ayuda a cumplir los objetivos y metas propuestos por una organización.

Por otro lado Robbins (2013) citando a O'Reilly, Chatman, y D. Caldwell, (1991) argumentan los siguientes elementos de la cultura organizacional:

“Innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Atención al detalle: Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

Orientación a los resultados: Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

Orientación a los equipos: Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento” (p.552).

### **2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Por otra parte Salazar (2008) citando a Chiavenato (2004) considera 6 características principales de la cultura:

1. Regularidad en los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros de la empresa, que tienden a ser comunes.
2. Normas: Patrones de comportamiento.
3. Valores dominantes: Valores que la organización espera que acojan sus miembros.
4. Filosofía: Como deben ser tratados los empleados y clientes.
5. Reglas: Aquello que conduce el comportamiento de los empleados dentro de la empresa.
6. Clima de la organización: La interacción entre miembros de la empresa.

### **2.4 CONCEPTO DE CLIMA LABORAL**

Luego de haber revisado el concepto, elementos y características de la cultura organizacional, podemos inferir que consecuencia de la aplicación del referido concepto de cultura, es el concepto de clima laboral que es el centro de estudio de esta investigación.

El clima organizacional es considerado como uno de los factores más importantes dentro de las empresas, por lo que la realización de un estudio del mismo, su diagnóstico y elaboración de un plan de reforzamiento es indispensable para mantener vivo el espíritu de la organización (García, 2009), por lo que para una mayor claridad del tema de investigación, partimos de las definiciones que varios teóricos han propuesto, con respecto al clima organizacional:

Meza y Meza (2006), citando a Maish (2004), mencionan que “el clima laboral es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez; complejo porque maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas” (p. 13).

Mientras que Reinoso y Araneda (2007) definen el clima organizacional como “las percepciones que comparten los miembros de una organización respecto del ambiente en que se desenvuelven” (p.3).

## **2.5 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL**

Visbal (2014), citando a Pérez y Uzcátegui (2006), manifiesta que la importancia del estudio del clima laboral radica en tres aspectos muy importantes que son los siguientes:

- “1. Como el clima se desarrolla desde la cotidianidad, es capaz de desencadenar obstáculos o facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización.
2. El clima es un factor importante para evaluar a las organizaciones de una manera holística, sistémica y considerando la fenomenología global.
3. El clima permite la auto-reflexión de la percepción compartida en los trabajadores consultados. Debido a esto se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo, generando eficacia en la organización.” (p.155)

Estos autores manifiestan la gran importancia del clima al relacionarlo con los objetivos y la eficacia de la organización.

## **2.6 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL**

De acuerdo a Rodas (2011), el clima organizacional consta de las siguientes características:

“El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.

El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma, a su vez éstas variables se pueden ver afectadas por el clima.

Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma que identifique la presencia de un deteriorado clima laboral, es decir sus empleados pueden encontrarse insatisfechos.” (p.20)

## **2.7 VARIABLES DEL CLIMA LABORAL**

Jeria, Muñoz y Torres (2006), citando a Likert (1946), establecen tres variables del clima organizacional

1. Variables causales: Estas variables se enfocan en explicar una serie de hechos organizacionales y los resultados que la organización obtiene. Estas variables como

la estructura organizacional, el tipo de liderazgo, competencias y actitudes van a ser manipuladas solo por la organización.

2. Variables Intermedias: Estas variables son claves ya que conforman un aspecto medular con respecto a los procesos organizacionales internos. Estas variables tienen que ver con la comunicación, motivación y toma de decisiones.
3. Variables finales: Estas variables son el resultado de la unión de las dos primeras variables explicadas anteriormente. En este tipo de variables van a estar aspectos referentes a la productividad.

## **2.8 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL**

Definido el clima organizacional, su importancia, características y variables es importante establecer las dimensiones en que se manifiesta el mismo, para lo cual varios autores proponen diferentes teorías entre los cuales están:

Mónica García (2009), citando a Litwin y Stringer (1968), señala las siguientes dimensiones del clima laboral:

a. Estructura organizacional: Se refiere a la percepción de los miembros de una organización sobre los estatutos, deberes y normas que ésta implanta.

b. Responsabilidad: Esta dimensión consiste en la percepción de los miembros de una organización sobre la autonomía y toma de decisiones que ésta les provee

c. Recompensa: Tiene que ver con el grado de aceptación de los miembros de una organización con respecto a una tarea bien realizada. Hace referencia más al premio que al castigo, que una organización establece.

d. Riesgos: Se refiere al sentir del trabajador sobre los desafíos que plantea la organización A su vez tiene que ver con la posibilidad de que los miembros de una organización adopten decisiones y asuman riesgos con respecto a situaciones laborales.

e. Calor: Esta dimensión habla de la percepción de los empleados sobre las relaciones sociales existentes y el ambiente de trabajo entre los miembros de una organización

f. Cooperación: Hace referencia a la percepción de los empleados con respecto al espíritu de ayuda que brinden los directivos y ciertos miembros del grupo, es decir que exista apoyo recíproco entre los miembros de la organización.

g. Estándares de desempeño: Se refiere a la percepción de los miembros de la organización sobre el foco de atención que pone la empresa sobre la normativa de rendimiento

h. Conflicto: Se refiere al grado de tolerancia que tienen los miembros de una organización con respecto a problemas o conflictos existentes y la madurez de enfrentarlos, sin miedo en el interior de la organización.

i. Identidad: Tiene que ver con la percepción de los empleados sobre el sentimiento de pertenencia que ellos tengan hacia la empresa. Tiene que ver con la fusión entre los objetivos personales y organizacionales.

En cambio Rodríguez (2005) señala las siguientes dimensiones de Likert (1946):

a. Estilo de autoridad: Se refiere a la manera en que se aplica el poder al interior de una organización.

b. Esquemas motivacionales: Tiene que ver con las metodologías motivacionales que se aplican adentro de una organización.

c. Comunicaciones: Se refiere a las formas y estilos de comunicación predilectos que la organización adopta.

d. Procesos de influencia: Se refiere al uso de métodos que ayuden a la organización a la obtención de la aprobación de metas y realización de objetivos.

e. Proceso de toma de decisiones: Tiene que ver con las pautas pertinentes sobre la información usada en el proceso decisional, los criterios de decisión, y el reparto de las tareas que tienen que ver con labores decisionales y de realización.

f. Procesos de planificación: Son los métodos utilizados para la planificación, determinación y cumplimiento de los objetivos organizacionales y de los métodos.

g. Proceso de control: Tiene que ver con la asignación y ejecución de los métodos de control en la organización.

h. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Se relaciona con los métodos utilizados para establecer los objetivos, el ajuste que se percibe entre objetivos y finalmente lo requerido por los dueños de la organización.

Si relacionamos los dos esquemas, podemos ver que no existe una relación de exclusión sino de complementariedad entre ambas propuestas.

Figuroa y Arévalo (2010), citando a Schneider y Bartlett (1972), nombran las siguientes dimensiones:

- a) El apoyo patronal: Se refiere al apoyo de los superiores a sus subordinados en sus esfuerzos y el intento de mantener el espíritu de cooperación.
- b) La estructura: Los empleados tienen que cumplir con los presupuestos, ventas y otras disposiciones.
- c) La implicación con los nuevos empleados: Se refiere al interés de los gerentes por formar, seleccionar y formar futuros agentes.
- d) Los conflictos inter agencias: Tiene que ver con la autoridad con respecto a las agencias dentro y fuera de la organización, cuando las empresas tienen sucursales.
- e) La autonomía de los empleados: Es decir, que los empleados pueden obrar según su criterio, dentro de su ámbito laboral.
- f) El grado de satisfacción general: Es el grado de conformidad de los empleados, dentro de su lugar de trabajo.

Nuevamente Figuroa y Arévalo (2010) citando a Pritchard y Karasick (1972) describen 11 dimensiones:

- a) Autonomía: Grado de libertad para tomar decisiones y de solucionar los problemas.
- b) Conflicto y cooperación: Mide el nivel de colaboración existente entre los empleados para ejecutar sus tareas y en el apoyo que brinda la organización en cuanto a recursos materiales y humanos.

- c) Relaciones Sociales: Estudia el tipo de atmósfera social y amistad en la compañía.
- d) Estructura: Relacionada con las disposiciones y políticas dentro de la organización que afectan a la forma de ejecutar las tareas.
- e) Rendimiento: Medir la relación existente entre el trabajo desempeñado, utilizando las habilidades, frente al resultado eficaz.
- f) Motivación: Factores motivacionales que ejecutan sus dirigentes para mantener contentos a sus empleados.
- g) Estatus: Relacionada con el grado de importancia que tienen las jerarquías dentro de la organización.
- h) Flexibilidad e innovación: Voluntad de la organización para crear nuevas formas de realizar determinados productos o procesos.
- i) Centralización en la toma de decisiones: Análisis de la forma de tomar decisiones en los niveles jerárquicos.
- j) Apoyo: Por parte de la alta dirección a sus colaboradores en problemas ya sean de tipo laboral o personal.

Y por último Patterson, West, Shakleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson y Wallace (2005), definen las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados, Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir y Retroalimentación del desempeño.

Al haber analizado varias teorías sobre el clima organizacional, este trabajo se va a basar en las dimensiones de Litwin y Stringer, ya que es una herramienta completa, al evaluar a las organizaciones de una manera holística centrándose en sus nueve dimensiones.

## 2.9 ESCALAS DEL CLIMA LABORAL

Castillo, Del Pino, Espinosa (2000), enumeran 22 escalas del clima laboral las cuales son las siguientes:

1. Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia de errores: El grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

## **2.10 INVESTIGACIONES REALIZADAS SOBRE EL CLIMA LABORAL EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS**

Para sustentar esta investigación, a continuación se va a describir algunos estudios sobre el clima laboral realizados en algunas empresas públicas:

Heras y Vintimilla (2015), realizaron un estudio sobre el clima organizacional en la empresa pública EMOV en la ciudad de Cuenca:

En este estudio se empleó un cuestionario que apuntaba a explorar 5 tipos de variables: (ambiente físico, estructurales, ambiente social, personales, propias del comportamiento organizacional). Este cuestionario se aplicó a 418 colaboradores de la empresa, y entre las conclusiones más significativas tenemos:

En la empresa EMOV se ha constatado que no existe un departamento de salud y seguridad ocupacional, razón por la cual el personal desconoce los reglamentos de seguridad y salud ocupacional emitidos por el IESS.

El clima laboral de esta empresa se ha visto afectado por el desconocimiento del personal sobre la estructura organizativa, la misión, la visión y valores.

Otra investigación es la de Lucero (2012), quien realizó un estudio en la Unidad de Negocio de la empresa Hidropaute de la Corporación Eléctrica del Ecuador. Para el mismo, se aplicó un cuestionario a 136 colaboradores, los resultados son los siguientes:

El personal de la empresa manifiesta que tiene una muy buena relación con sus jefes, además el personal tiene una imagen positiva de la empresa y conoce las tareas que se tienen que realizar; con respecto a los objetivos organizacionales, la mayoría de la población manifiesta que sí conoce los mismos; con respecto a la comunicación, la

mayoría de los colaboradores manifiestan estar satisfechos, sin embargo existen algunos que muestran indiferencia y poca satisfacción, por lo que el autor ha manifestado que hay que tomar decisiones con respecto a estos aspectos mencionados anteriormente, para que en el futuro los objetivos organizacionales no se vean afectados. A su vez la mayoría del personal considera que Celec Hidropaute es un lugar mental y emocionalmente saludable, sin embargo, considera que hay que tomar acciones sobre esta variable, ya que 16 colaboradores señalan indiferencia ante esta dimensión.

Respecto a las dimensiones que requieren un cambio importante, Lucero (2012), menciona las siguientes; la capacitación, la promoción de carreras, la carga de trabajo, los beneficios y finalmente mejorar la comunicación existente.

De igual forma en el año 2012 el gobierno del Ecuador, realizó un estudio del clima laboral en el Ministerio de Ambiente, en éste se utilizó el cuestionario IAL, el cual se aplicó a varias instituciones públicas pertenecientes a este ministerio y se encontró como resultado que el Ministerio de Ambiente tiene un clima laboral satisfactorio.

Así mismo en el ámbito público Quizhpi (2016), diagnóstico el clima organizacional en los Centros De Desarrollo Infantil del GAD Municipal de la ciudad de Cuenca.

En esta investigación el autor aplicó dos herramientas para diagnosticar el clima laboral: Un cuestionario que se basó en siete dimensiones del clima organizacional y una entrevista. La muestra total fue de 76 colaboradores administrativos que laboran en 9 centros de desarrollo infantil. Los resultados fueron los siguientes:

Quizhpi (2016), encontró que existen buenas relaciones personales entre los colaboradores ya que éstas se dan con respeto y confianza. A su vez se pudo constatar que el personal se encuentra motivado con respecto a las normas y procedimientos internos.

Por otro lado el autor sugiere trabajar y mejorar los siguientes aspectos con respecto al clima laboral. Existe una falta de autonomía en la toma de decisiones ,los trabajadores no confían en las decisiones que tomen los administradores, dificultades en la comunicación, condiciones físicas que no son favorables, también los trabajadores no se sienten satisfechos con respecto a los premios y remuneración proporcionada.

También Luna (2013), diagnosticó el clima organizacional en la empresa pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros en Quito. En esta investigación como métodos se utilizó la observación, una encuesta y una entrevista para de esta forma diagnosticar el clima organizacional. La encuesta utilizada midió los siguientes factores: Estructura organizacional, Ergonomía y condiciones de trabajo, Responsabilidad y conocimiento del puesto, Jefes y superiores, Cooperación, Identidad y Remuneración. Los resultados más significativos son los siguientes:

El 77% de la muestra manifiesta una aprobación con respecto a las políticas, normas, procedimientos internos, relaciones interpersonales y remuneraciones que les provee la empresa. A su vez se nota un liderazgo positivo que ha motivado a los empleados, y una buena comunicación que ayuda a cumplir los objetivos

En cambio, con respecto a las condiciones de trabajo, los colaboradores de esta empresa expresan desacuerdo.

Y por último Viridiana (2013), realizó un diagnóstico del clima laboral en una empresa pública en Monterrey, México. Se aplicó un cuestionario a 20 colaboradores. La herramienta estaba basada en cinco dimensiones: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo. Los resultados más significativos son los siguientes:

El clima laboral existente en esta empresa pública es percibido como regular, por lo que los autores mencionan que existe cierto grado de insatisfacción. A su vez la motivación y el liderazgo son aspectos que la empresa tiene que mejorar debido a que su puntuación es baja.

Al describir algunas investigaciones sobre clima laboral en el sector público, se cree que es conveniente revisar varias investigaciones de clima laboral en el sector privado para así poder determinar que no hay ninguna diferencia significativa a pesar de que sus procedimientos y estructuras son muy diferentes. Para el estudio se ha tomado las investigaciones realizadas en las siguientes empresas:

Aguilar y Pazmiño (2016), realizaron un estudio sobre la cultura y clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Cía. Ltda. en la ciudad de Cuenca.

La investigación realizada por los autores mencionados anteriormente es de tipo descriptiva no experimental, se aplicó un cuestionario de clima laboral basado en las dimensiones de Litwing y Stringer, a su vez aplicaron un cuestionario de cultura organizacional fundamentado en la misión, visión, valores y comportamientos transversales de la institución; los dos cuestionarios fueron realizados a 44 personas que representan la totalidad de miembros de la empresa y finalmente se realizó un proceso de observación después de aplicar los cuestionarios. Los resultados más importantes fueron los siguientes:

El 90% del personal refleja una percepción positiva con respecto a las dimensiones de riesgo, calidez, estándares, identidad y conflicto. A su vez los miembros de la empresa perciben de manera positiva el liderazgo de la gerencia. Sin embargo se identificó un tipo de clima organizacional autoritario paternalista debido a que los subordinados solo participan en la toma de decisiones con menor importancia.

Con respecto a la cultura, Aguilar y Pazmiño (2016) hallaron que existe una cultura de tipo Clan, la cual se caracteriza por la lealtad, compromiso personal, el trabajo en equipo, la unidad mediante un proceso de socialización.

De la misma forma Márquez (2017), realizó un estudio de diagnóstico en una cooperativa de ahorro y crédito llamada CACPE ZAMORA LTDA. Para el estudio se aplicaron dos herramientas a 23 colaboradores: la primera fue una entrevista del grupo Bottom Line para conocer la cultura organizacional existente y la segunda fue un cuestionario elaborado por la autora para diagnosticar el clima laboral. Este cuestionario se basaba en 5 dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y sentido de pertenencia. Los resultados más relevantes son los siguientes:

La cultura encontrada se caracteriza por ser tradicional, individualista y muy centralizada con respecto a la toma de decisiones.

Haciendo referencia al clima laboral, Márquez (2017), pudo constatar que las dimensiones de: satisfacción laboral, liderazgo y toma de decisiones presentaban importante problemas por lo que planteó un programa de intervención para mejorarlos.

Por ultimo 60,87 % de los colaboradores de esta cooperativa manifiestan que existe una relación de respeto y amistad entre ellos.

## **CONCLUSIONES**

De la revisión de la doctrina, se puede apreciar sus beneficios en tanto y en cuanto permiten disponer de una serie de categorías que hacen posible formar el mapa conceptual que partiendo de la cultura organizacional como campo más amplio descende hasta el clima laboral y centra el análisis en sus dimensiones, funciones y más aspectos inherentes a este tema.

De igual forma, los enfoques que los diversos autores hacen no acusan contradicción u oposición de tesis, sino más bien, existen puntos coincidentes y hasta de complementariedad, lo que permite hablar en propiedad de una teoría de clima laboral.

# **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGÍA**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo tiene un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, con un alcance descriptivo, a través del cual se pretendió conocer la cultura y el clima de la organización, para así proponer posibles alternativas de reforzamiento o mejora del mismo. Las características de acuerdo al seguimiento son transversales y la fuente de información es secundaria ya que se utilizaron cuestionarios validados.

### **3.2 POBLACIÓN**

La unidad de análisis fueron la totalidad de funcionarios que integran la Empresa Pública, la población está conformada por un total de 84 funcionarios, a los cuales se les aplicó las pruebas a utilizarse para este proyecto.

### **3.3 INSTRUMENTOS**

Como instrumentos de recolección de datos y evaluación se utilizaron dos tests para aplicar a los miembros de la organización; el uno se utilizó para determinar la cultura, y, según los resultados se determinó el test adecuado sobre clima laboral para aplicar en la empresa, y por último se realizó un grupo focal luego de obtener los resultados de clima, para analizar dichos resultados.

Para diagnosticar la cultura organizacional se decidió utilizar la encuesta Ocal de Cameron y Quinn (1999) debido a que está validada por algunas investigaciones.

La misma consta de 6 componentes:

- Características dominantes
- Líderes de la organización
- Estilo gerencial

- Unión de la organización
- Énfasis estratégico
- Criterio de éxito

Según Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto (2014), citando a Cameron y Quinn (2011), de este modelo se desprenden los cuatro tipos de cultura dominantes:

**CLAN:** Las premisas básicas de la organización clan son: el ambiente puede manejarse mejor a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados; los consumidores deben ser vistos como socios; la organización está en el negocio de desarrollar un ambiente humano de trabajo; la mayor tarea de la gerencia es otorgarles a los empleados el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.

**JERARQUÍA:** La cultura organizacional compatible con esta forma de organización se caracteriza por un lugar de trabajo estructurado y formalizado, y múltiples niveles jerárquicos; ahí los procedimientos gobiernan a los empleados; además, los líderes efectivos deben ser adecuados coordinadores y organizadores. Mantener a la organización en el largo plazo, sin turbulencia, es lo más importante. Así mismo, los aspectos centrales son la estabilidad, la predictibilidad, el control y la eficiencia, sin olvidar que las reglas formales y políticas mantienen a la organización unida.

**ADHOCRACIA:** Esta cultura se caracteriza por un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor; los empleados toman riesgos y el liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a retos y amenazas. El lazo que mantiene a la organización unida es el compromiso con la experimentación. El énfasis empresarial se centra en ser vanguardista en cuanto a conocimiento, productos y servicios. El éxito se define en función de generar productos y servicios únicos y originales.

**MERCADO:** Se caracteriza porque los líderes deben ser asertivos, competitivos, pensantes y demandantes; el énfasis está en ganar y la preocupación en el largo plazo reside en las acciones competitivas y la ampliación de metas y objetivos. El éxito es definido en términos de participación y penetración del mercado; dejar atrás a la competencia y el liderazgo en el mercado resulta vital.

## Ilustración # 2. Encuesta Ocal de Cameron y Quinn

<b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
<b>B</b>	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
<b>C</b>	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
<b>D</b>	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>2. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
<b>B</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
<b>C</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	
<b>D</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>3. ESTILO GERENCIAL</b>		
<b>A</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
<b>B</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
<b>C</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
<b>D</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
<b>B</b>	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
<b>C</b>	Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
<b>D</b>	Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta junto con la apertura y la participación.	
<b>B</b>	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
<b>C</b>	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados,	
<b>D</b>	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>6. CRITERIO DE ÉXITO</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
<b>B</b>	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
<b>C</b>	La organización define el éxito sobre la base la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	
<b>D</b>	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base don the Competing Values Framework" (Cameron y Quinn, 1999)

Los funcionarios tuvieron que dividir 100 puntos en cada uno de los 6 aspectos evaluados, entre los cuatro ítems de respuesta, y otorgar el mayor puntaje a aquel ítem que tiene mayor similitud con el entorno en el que se desenvuelve la organización.

En base a los resultados de la aplicación de este cuestionario a los empleados de la organización, y que se presentan en el siguiente capítulo, se llegó a la conclusión de que el instrumento de clima laboral más ajustable a la empresa fue el cuestionario de Litwin y Stringer, ya que es una herramienta completa al medir una amplia gama de dimensiones necesarias para el estudio de clima organizacional

La escala de Litwin y Stringer consta de 50 preguntas, las cuales se basan en las dimensiones que propone dicho autor mencionadas anteriormente; ante cada pregunta, las alternativas de respuesta se presentan como una escala de Likert con 4 opciones:

- Totalmente de acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- Relativamente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En donde los funcionarios de la empresa tuvieron que elegir la opción con la que más se identifiquen dentro de su entorno laboral marcando con una X.

### Ilustración # 3. Cuestionario de Clima Organizacional Litwin y Stringer

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. En esta empresa siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quien recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5. Las ideas nuevas se toman mucho en cuenta, debido a que no existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
6. Trabajamos en forma organizada y con planificación.				
7. En las labores en que me he desempeñado, siempre sé exactamente quién es mi jefe.				
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
9. En esta empresa hay confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
10. Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
12. Para que un trabajo quede bien es				

necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por si solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14. Es común en esta empresa que los errores sean superados solo con disculpas.				
15. La gente asume sus responsabilidades en el trabajo.				
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más positivo que negativo.				
20. En esta empresa hay recompensa y reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21. En esta empresa los errores son sancionados.				
22. En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
23. Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.				
24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				

27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.				
28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29. En esta empresa no cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30. En esta empresa la mayoría de las personas son amigables con los demás.				
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre los jefes y el personal.				
32. En esta empresa los jefes son comprensivos cuando se comete un error.				
33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.				
34. En esta empresa existe mucha confianza entre superior y subordinado.				
35. La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.				
37. En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.				
39. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.				
40. Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.				
41. En esta empresa se valora más el rendimiento del trabajador que las características personales.				

42. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para la empresa.				
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46. En esta empresa se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.				
50. En esta empresa las personas se preocupan por los intereses de la misma.				

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Y la última herramienta utilizada fue el grupo focal que es “un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos”. (Hamui & Varela, 2012).

Los criterios de inclusión que se utilizaron para el grupo focal fueron los siguientes:

- Personas con más de un año de antigüedad en la empresa.
- Pertener a las diferentes direcciones de la empresa, de modo que todas se vean representadas.
- Personas con las evaluaciones de desempeño sobre 70 puntos.

Y los criterios de exclusión fueron los siguientes:

- Que no sean funcionarios de la empresa pública
- Personas con menos de un año de antigüedad en la empresa.

#### ***Ilustración # 4. Herramienta: Grupo Focal***

1) Socialización a los funcionarios de los objetivos del grupo focal.

2) Ambientación:

Recuerde una buena práctica que vivió en la empresa pública, para mantener un buen clima laboral.

#### **Preguntas:**

1. ¿Cómo creen ustedes que se puede mejorar el conocimiento de normas procedimientos, estatutos en la empresa?
2. ¿Cómo se podría mejorar la autonomía en la toma decisiones?
3. ¿Cómo mejorar las recompensas dentro de la institución?
4. ¿Cómo reducir los riesgos que toman los empleados al momento de realizar su trabajo?
5. ¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa?
6. ¿Los estándares de desempeño que tiene la empresa como pueden mejorar?
7. ¿Cómo creen que se manejarían los conflictos de la empresa de una mejor manera?
8. ¿Qué ha realizado la empresa para desarrollar sentimientos de pertenencia por parte de sus funcionarios?
9. ¿De lo que la empresa hace, qué les gusta para que haya cooperación entre ustedes?

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

El mismo se utilizó para obtener información cualitativa que complementó la información obtenida por los cuestionarios.

### **3.4 PROCEDIMIENTO**

La aplicación de los cuestionarios de cultura y clima laboral se realizó en los puestos de trabajo de cada funcionario, donde se entregaba la hoja con las preguntas y se les daba las respectivas indicaciones para que contesten de manera correcta; el cuestionario de cultura tenía una duración de 10 a 12 minutos y el de clima tuvo una duración de 15 a 20 minutos, ambos cuestionarios resultaron de fácil entendimiento para los funcionarios.

Luego de obtener los resultados de clima laboral, se realizó un grupo focal con personas claves de la institución con la finalidad de que los funcionarios proporcionen su punto de vista sobre las preguntas que se les realizó de la Empresa. Finalmente con esta información se armó la propuesta de mejora o fortalecimiento.

La información obtenida de los tests fue procesada mediante un análisis estadístico, en cuanto a la información obtenida del grupo focal fue analizada a partir de la repetición de respuestas, similitudes y diferencias.

# CAPÍTULO IV

## RESULTADOS

### 4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

En la presente investigación se realizó en primera instancia un estudio de cultura organizacional, de los 84 funcionarios se realizaron a 82 personas ya que las 2 faltantes se encontraban con licencia de vacaciones y no fue posible realizarles la encuesta. Se obtuvieron los siguientes resultados luego de aplicar el cuestionario OCAI:

Resultados generales del diagnóstico de cultura organizacional realizado en una empresa pública de la ciudad de Cuenca.

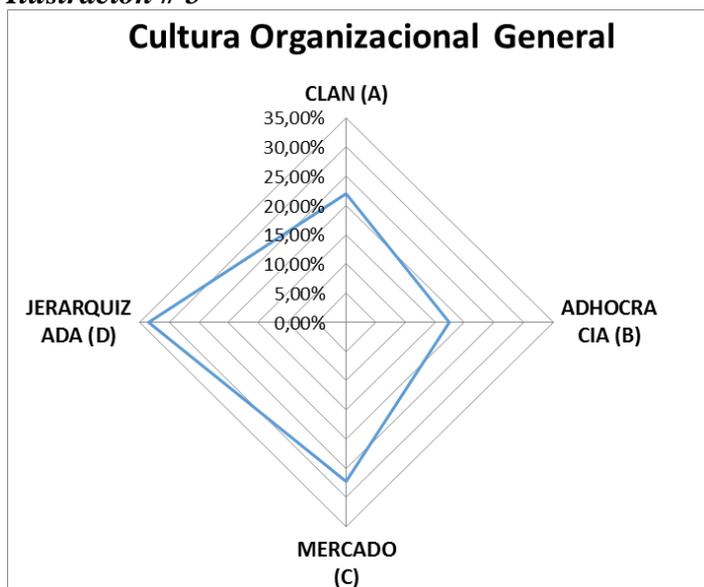
#### Cuadro 1

##### 4.1.1 Puntuaciones promedio de los tipos de cultura

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
TOTAL GENERAL	21,95%	17,35%	27,28%	33,42%

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

*Ilustración # 5*



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Se puede concluir en cuanto a la cultura organizacional general en la empresa pública, que existe una cultura predominante, ya que la cultura jerarquizada posee los valores más altos.

#### 4.1.2 Resultados encontrados sobre las características dominantes

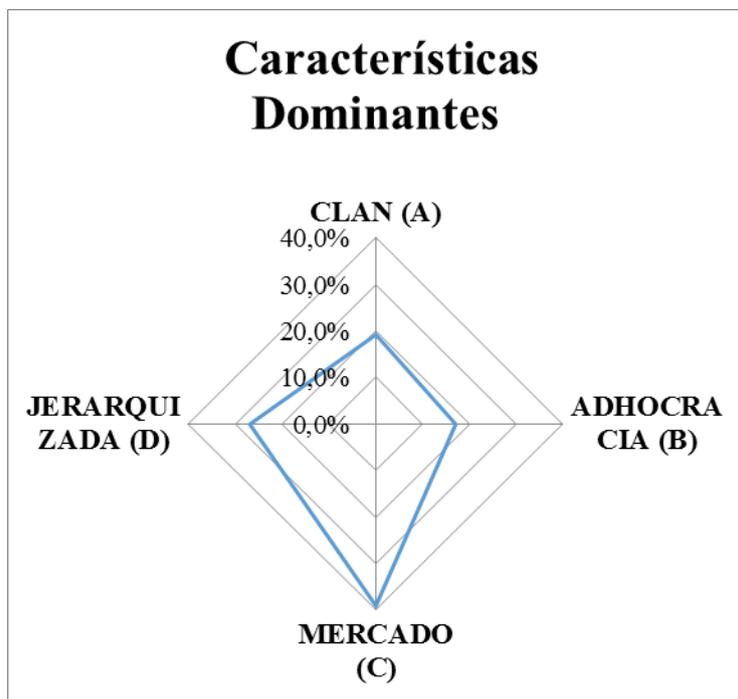
**Cuadro 2**

**Puntuaciones promedio de las características dominantes de la empresa en estudio**

	<b>CLAN</b>	<b>ADHOCRACIA</b>	<b>MERCADO</b>	<b>JERARQUIZADA</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	19,3%	17,1%	39,1%	27,0%

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

**Ilustración # 6**



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Se puede concluir que 39,1% de los funcionarios señalan que la empresa tiene características competitivas, ésta se orienta a resultados, al cumplimiento de las metas y el cumplimiento del trabajo (cultura tipo mercado).

### 4.1.3 Resultados encontrados sobre el liderazgo organizacional

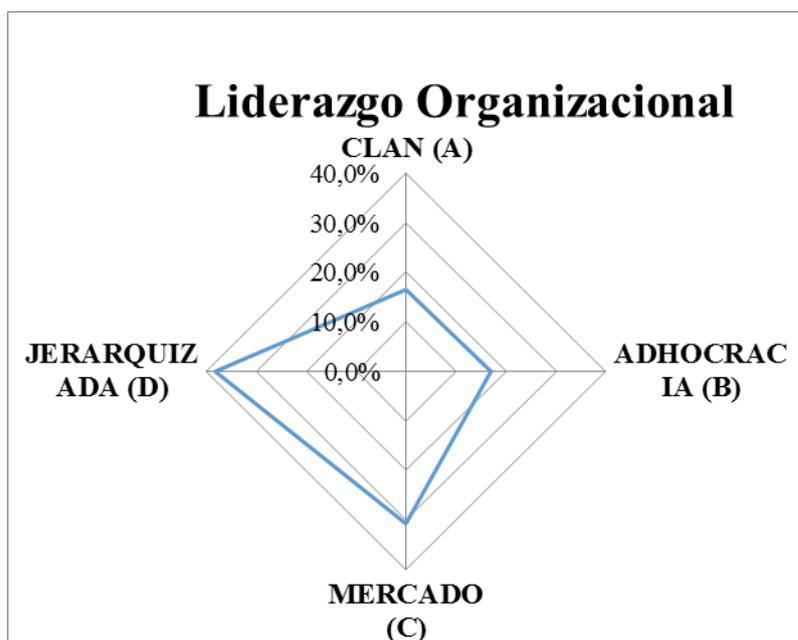
#### Cuadro 3

#### Puntuaciones promedio con respecto al liderazgo organizacional

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	16,5%	17,0%	30,8%	38,3%

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

#### Ilustración # 7



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

La mayoría de funcionarios (38,3%) concluye que el liderazgo organizacional está enfocado en la jerarquía de la empresa, es decir en los mandos altos. A su vez los empleados se encuentran regidos por procedimientos y políticas estructuradas.

#### 4.1.4 Resultados encontrados sobre el estilo gerencial

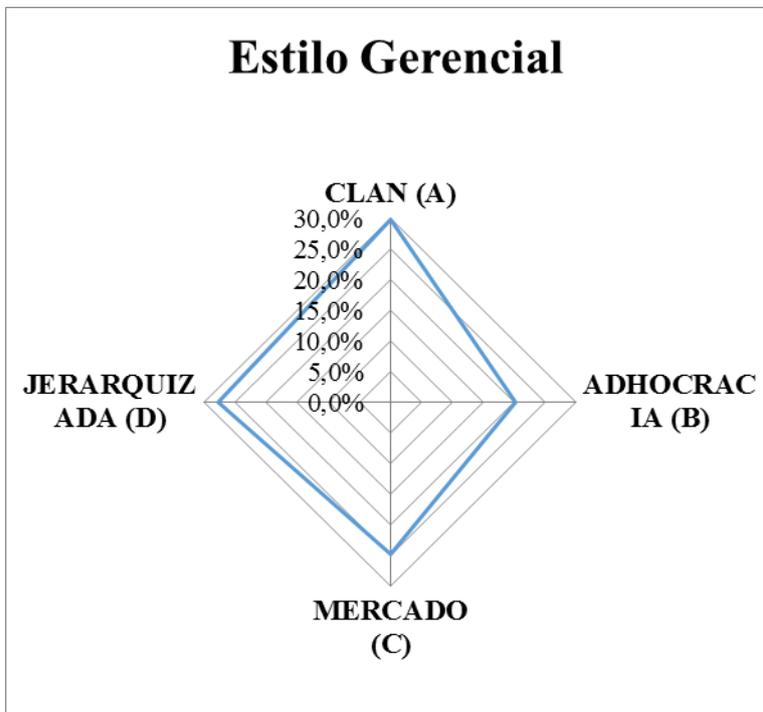
Cuadro 4

##### Puntuaciones promedio con respecto al estilo gerencial

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
ESTILO GERENCIAL	29,7%	20,2%	24,8%	27,9%

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Ilustración # 8



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

De acuerdo al gráfico expuesto se observa que no existe un estilo gerencial predominante ya que en primer lugar existe un 29,7% de los funcionarios que señalan que el estilo gerencial se maneja a través de un ambiente trabajador y colaborativo (Cultura tipo Clan).

Mientras que un 27,9% de la población investigada piensa que el liderazgo se basa en un trabajo estructurado y formalizado (Cultura Tipo Jerarquizada).

#### 4.1.5 Resultados encontrados sobre la unión de la organización

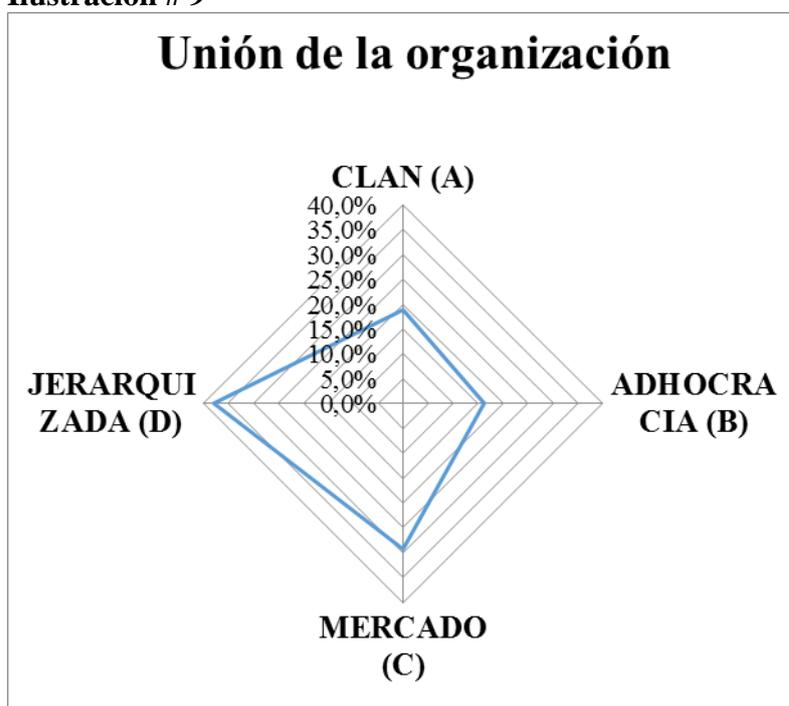
**Cuadro 5**

**Puntuaciones promedio con respecto a la unión de la organización**

	<b>CLAN</b>	<b>ADHOCRACIA</b>	<b>MERCADO</b>	<b>JERARQUIZADA</b>
<b>UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	19,0%	16,3%	29,3%	37,9%

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

**Ilustración # 9**



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

El 37,9% de la población señala que la unión de la organización se fundamenta en un trabajo estructurado y formalizado en donde las políticas internas gobiernan a los empleados. (Cultura Tipo Jerarquizada)

#### 4.1.6 Resultados encontrados sobre el énfasis estratégico

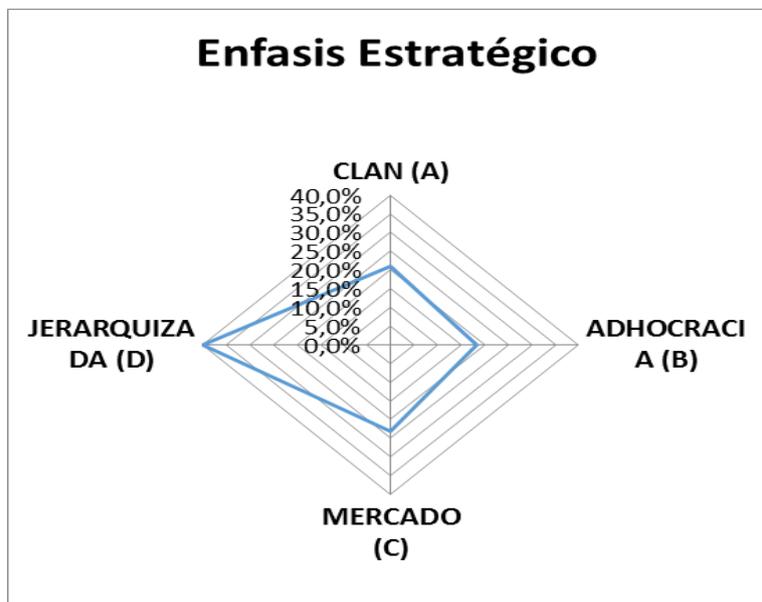
**Cuadro 6**

**Puntuaciones promedio con respecto al énfasis estratégico**

	<b>CLAN</b>	<b>ADHOCRACIA</b>	<b>MERCADO</b>	<b>JERARQUIZADA</b>
<b>ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>	21,0%	18,3%	23,3%	40,0%

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

**Ilustración # 10**



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

El 40% de la población estudiada señala que la unión de la organización se fundamenta en los niveles jerárquicos, en las políticas y procedimientos internos.

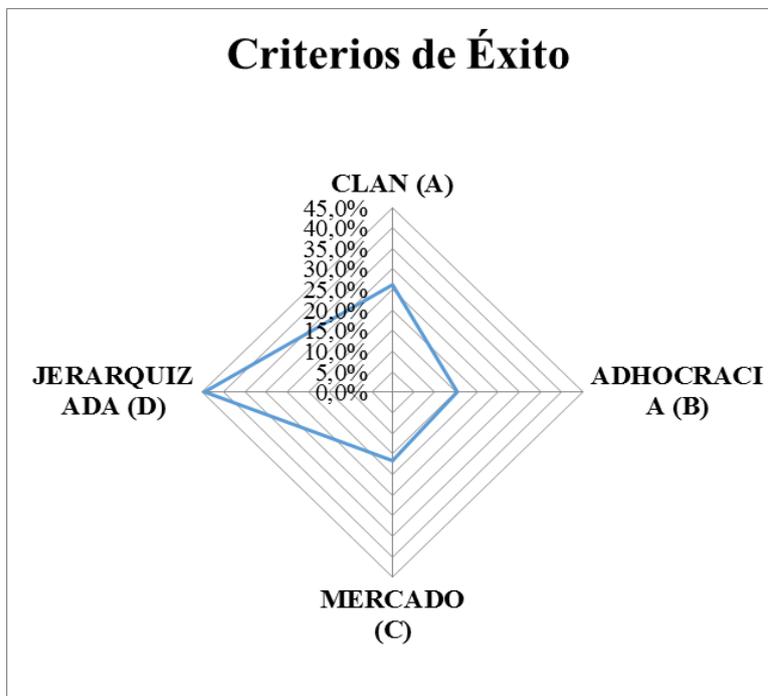
**4.1.7 Resultados encontrados con respecto a los criterios de éxito.**

**Cuadro 7**

**Puntaciones promedio con respecto al criterio de éxito.**

	<b>CLAN</b>	<b>ADHOCRACIA</b>	<b>MERCADO</b>	<b>JERARQUIZADA</b>
<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b>	26,3%	15,2%	16,5%	44,5%

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)



**Ilustración # 11**

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

El 44,5% de la población considera que el criterio de éxito se va a enfocar en una tarea planificada, en plazos de entrega y en bajo costo.

#### **4.1.8 Resultados generales del estudio de cultura organizacional:**

1. Después de haber aplicado el cuestionario de cultura organizacional OCAI en la organización estudiada, se encontró una cultura organizacional jerarquizada debido a que:
  - La organización se caracteriza por tener un área de trabajo formal y estructurada, los procedimientos y políticas internas van a regir a los empleados, esta organización tiene muchos niveles jerárquicos, los líderes son personas ordenadas, buenos coordinadores y su éxito va a estar medido en base a resultados en tiempos determinados y con bajo costo.

#### **4.2 CLIMA LABORAL**

Luego se realizó el estudio de clima organizacional que es el tema principal de este trabajo, donde se aplicaron encuestas a 76 de los 84 funcionarios por las siguientes razones: cuatro personas se encontraban con licencia de vacaciones, una con licencia por enfermedad, una por calamidad doméstica y dos personas no quisieron colaborar con la encuesta.

Se obtuvieron los siguientes resultados luego de aplicar el cuestionario de clima laboral:

##### **4.2.1 Perfil de los funcionarios**

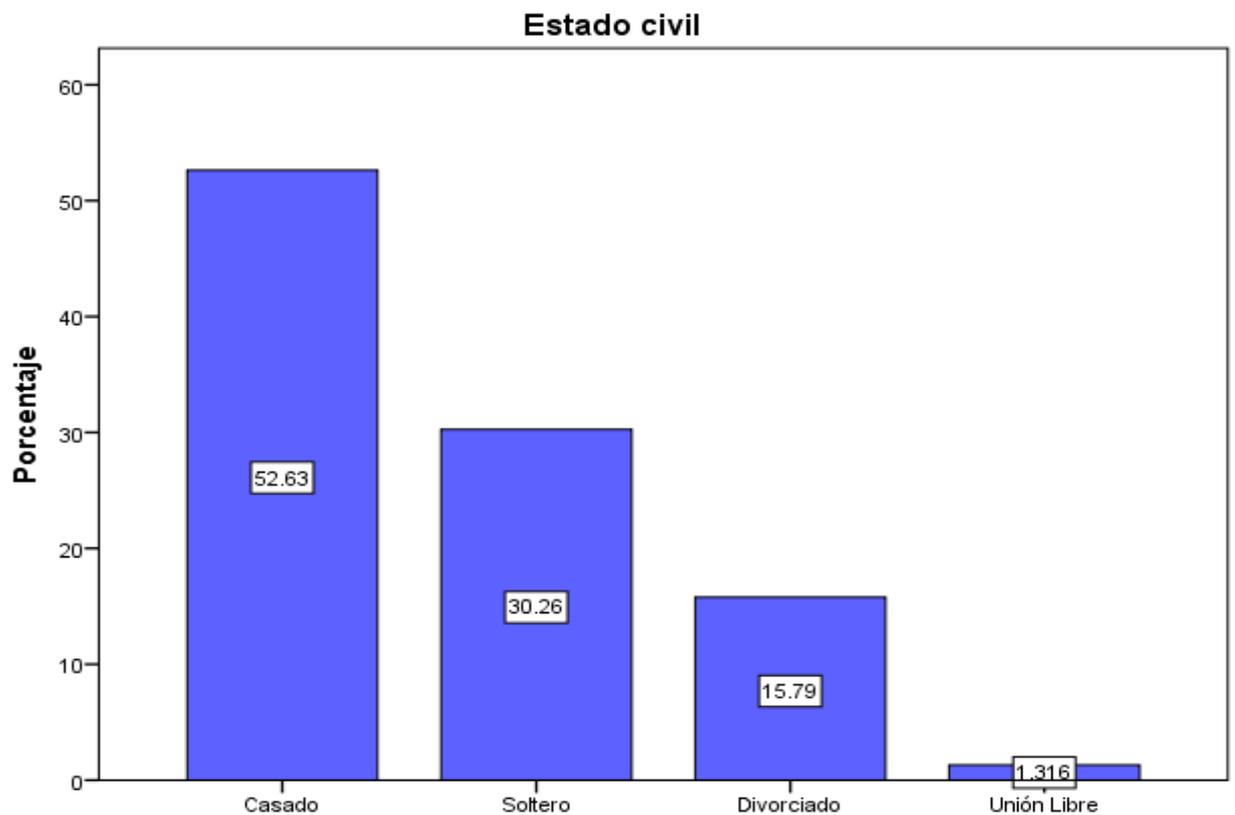
#### 4.2.1.1 Estado civil

Cuadro 8

Estado civil	Número de funcionarios	Porcentaje
Casado	40	52.6%
Soltero	23	30.3%
Divorciado	12	15.8%
Unión Libre	1	1.3%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Ilustración # 12



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

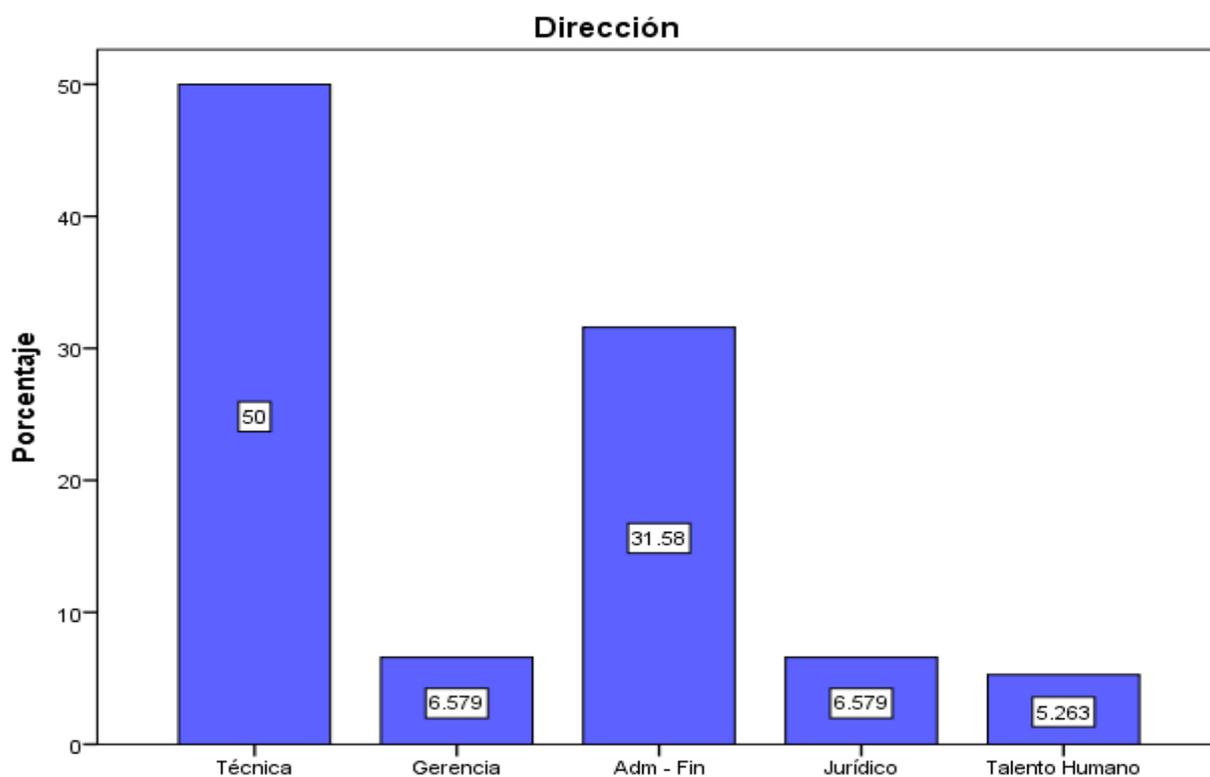
Se puede observar que más de la mitad de los funcionarios son de estado civil casados.

**4.2.1.2 Dirección**  
**Cuadro 9**

Dirección	Número de funcionarios	Porcentaje
Técnica	38	50.0%
Gerencia	5	6.6%
Adm - Fin	24	31.6%
Jurídico	5	6.6%
Talento Humano	4	5.3%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

*Ilustración # 13*



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Se puede evidenciar que la mayor parte de los funcionarios pertenecen a la dirección técnica y la dirección administrativa financiera.

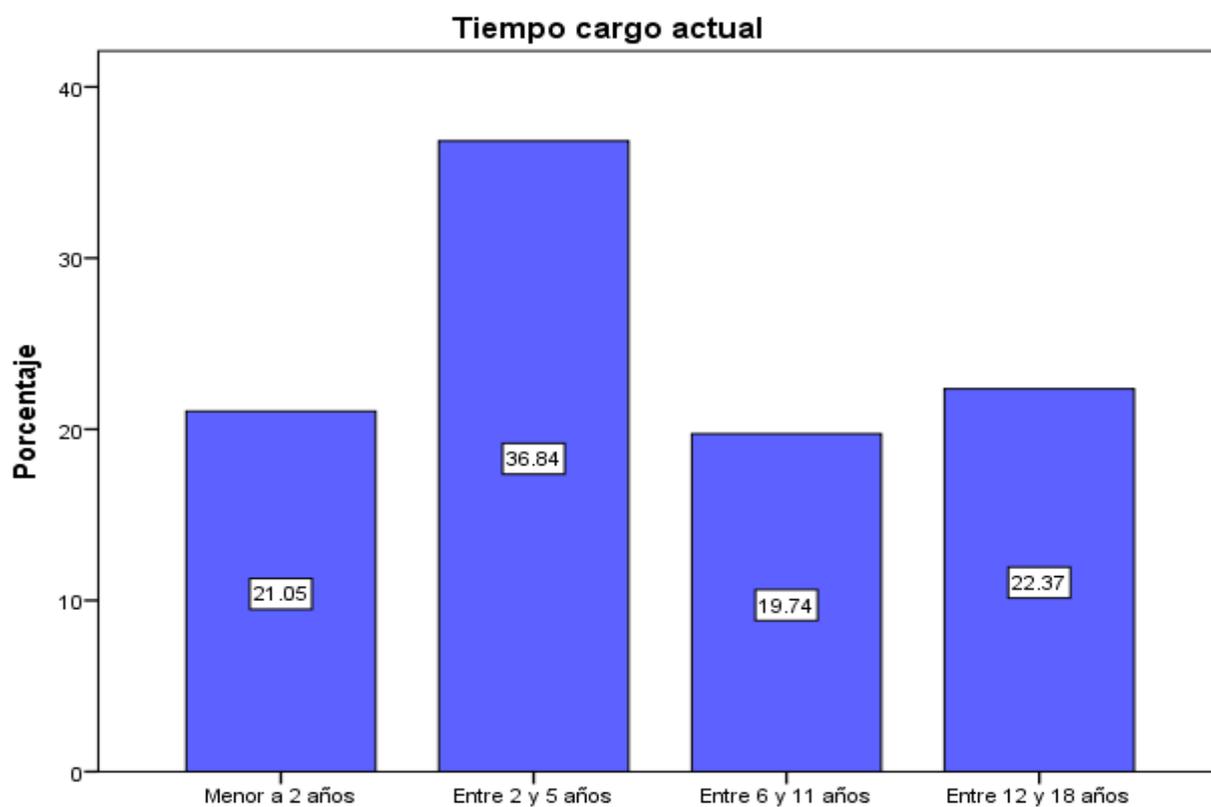
### 4.2.1.3 Tiempo en cargo actual

Cuadro 10

Tiempo cargo actual	Número de funcionarios	Porcentaje
Menor a 2 años	16	21.1%
Entre 2 y 5 años	28	36.8%
Entre 6 y 11 años	15	19.7%
Entre 12 y 18 años	17	22.4%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

*Ilustración # 14*



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

En el cargo actual la mayor parte de los funcionarios se encuentran en un tiempo entre 2 y 5 años.

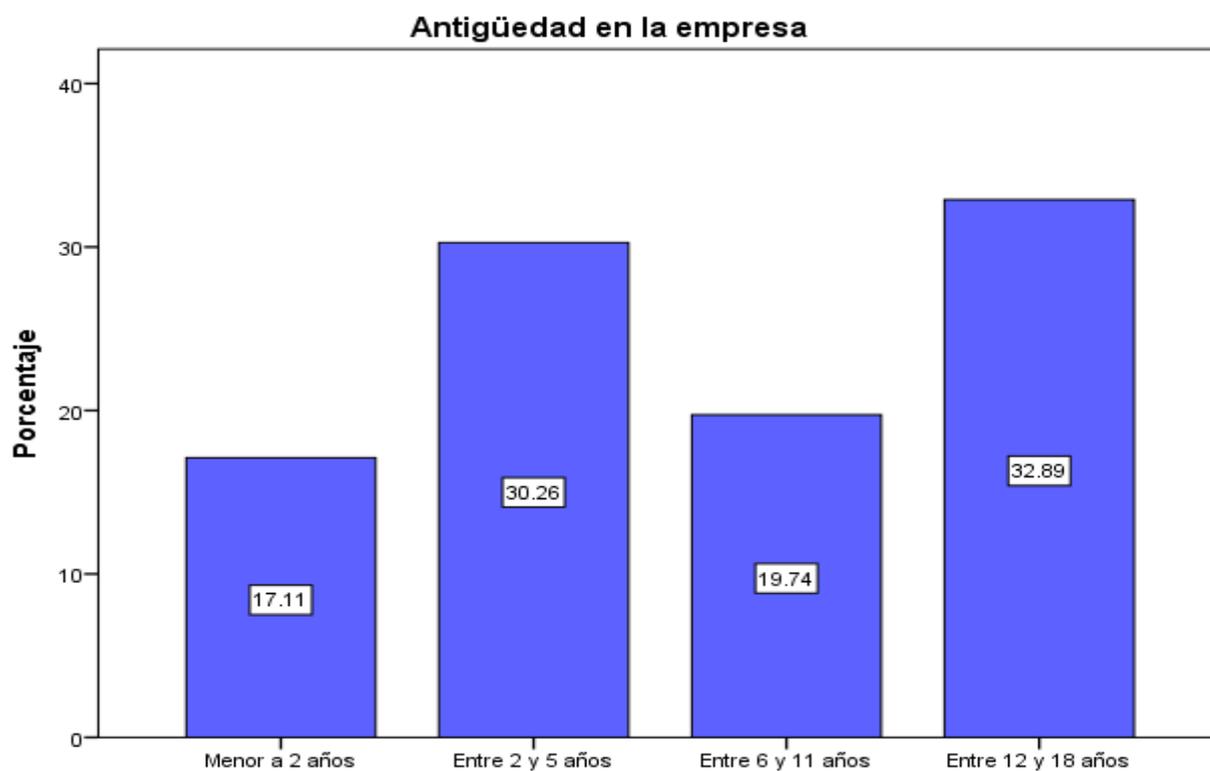
#### 4.2.1.4 Antigüedad en la empresa

Cuadro 11

Antigüedad en la empresa	Número de funcionarios	Porcentaje
Menor a 2 años	13	17.1%
Entre 2 y 5 años	23	30.3%
Entre 6 y 11 años	15	19.7%
Entre 12 y 18 años	25	32.9%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Ilustración # 15



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

En cuanto a la antigüedad de la empresa la mayoría de los funcionarios se encuentra entre 12 y 18 años dentro de la misma.

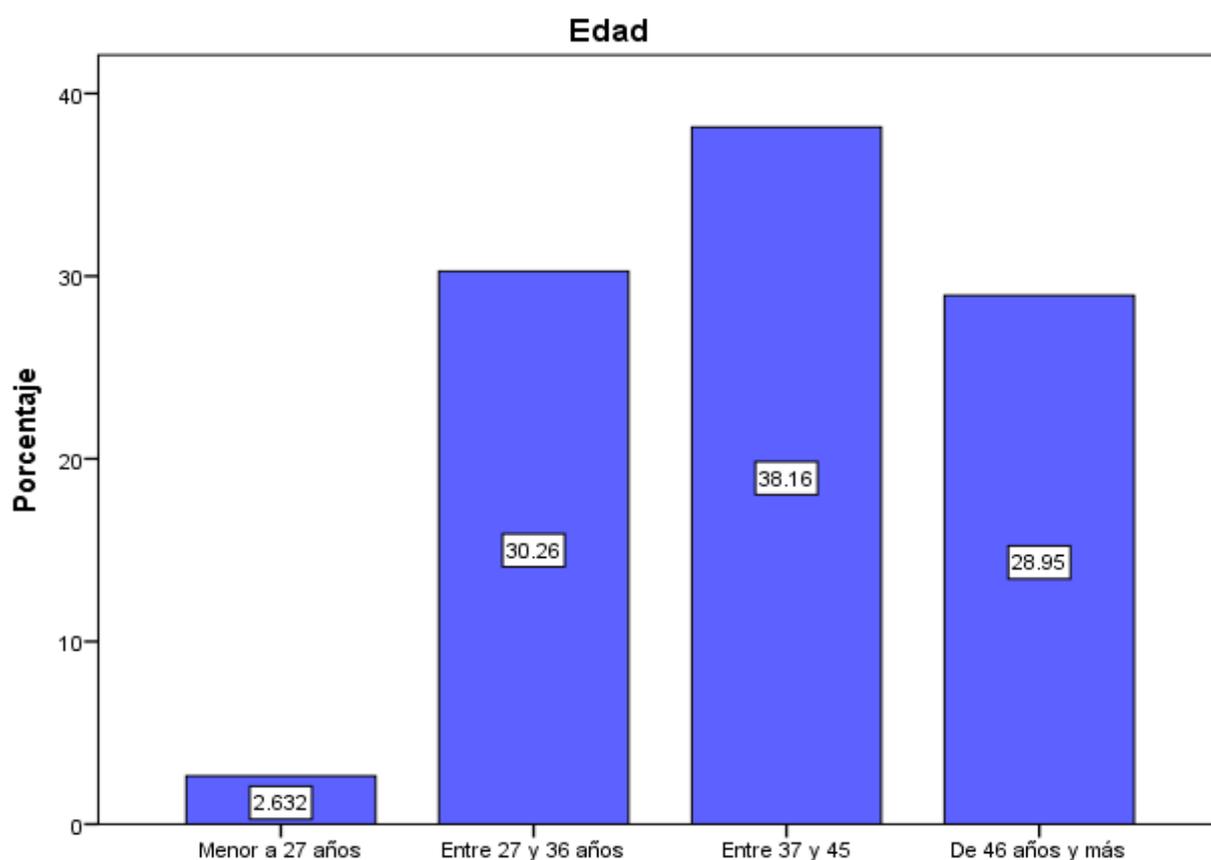
#### 4.2.1.5 Rango de edad

Cuadro 12

Edad	Número de funcionarios	Porcentaje
Menor a 27 años	2	2.6%
Entre 27 y 36 años	23	30.3%
Entre 37 y 45	29	38.2%
De 46 años y más	22	28.9%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Ilustración # 16



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Se puede evidenciar que en cuanto a la edad de los funcionarios la mayoría se encuentra entre los 37 y 45 años.

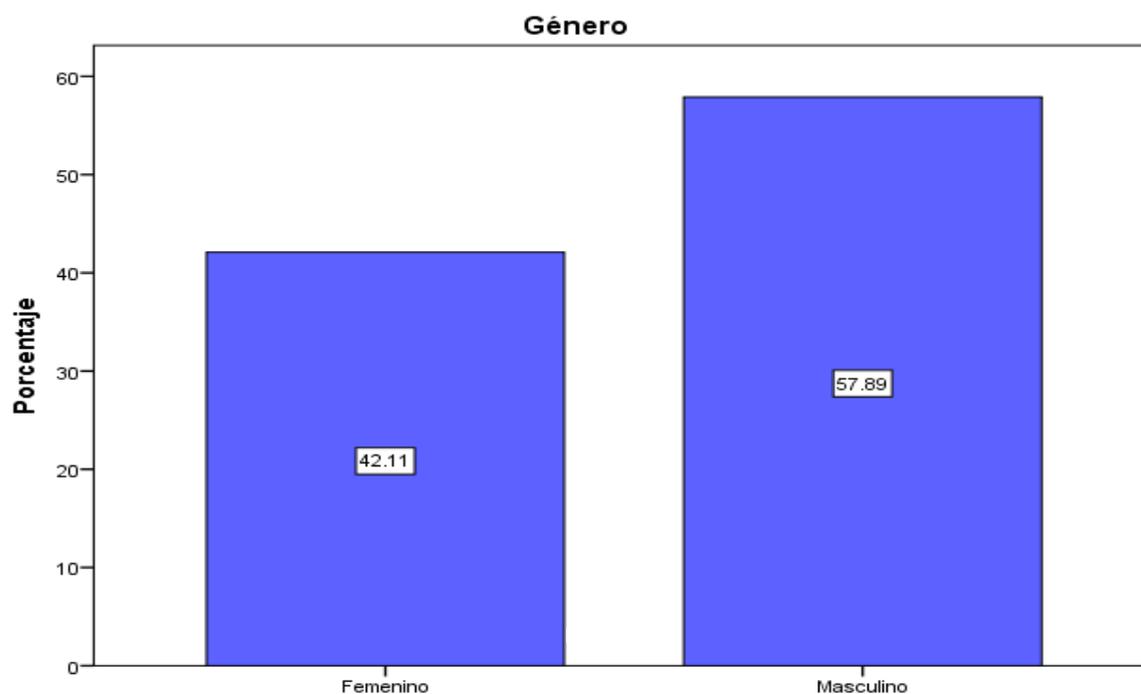
#### 4.2.1.6 Género

##### Cuadro 13

Género	Número de funcionarios	Porcentaje
Femenino	32	42.1%
Masculino	44	57.9%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

#### Ilustración # 17

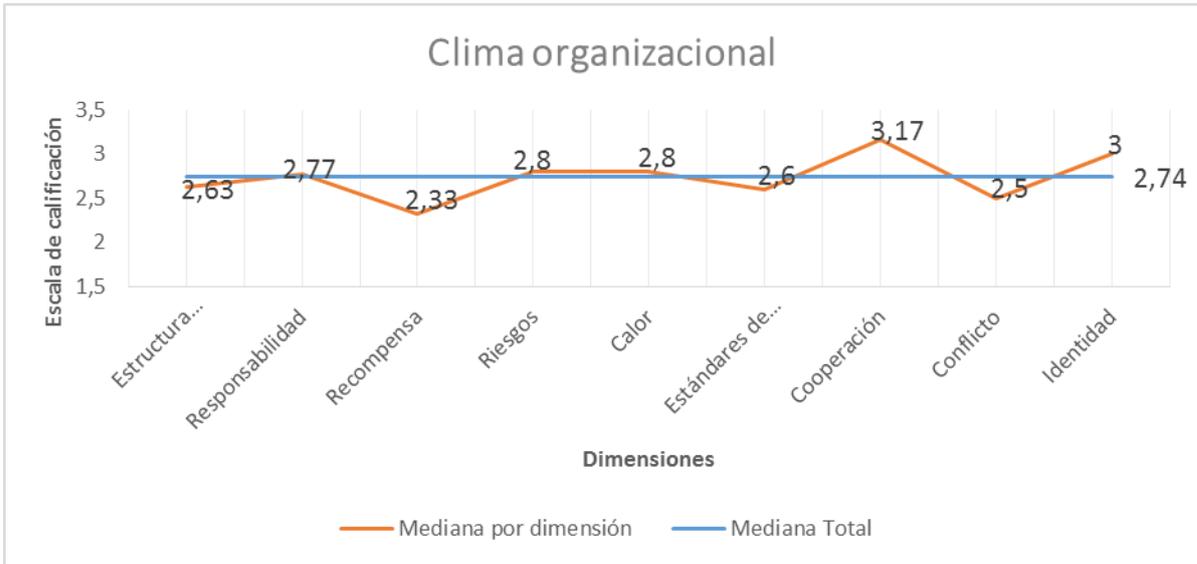


Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

El 57.89% de los encuestados son de género masculino y el 42.11% son de género femenino.

## 4.2.2 Resultado general del test con cada una de las dimensiones

### Ilustración # 18



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

### Escala de calificación

Menos de 2.5 = Muy desfavorable

De 2.5 a 2.9 = Desfavorable

De 3.0 a 3.5 = Favorable

De 3.6 a 4.0 = Muy favorable

La media aritmética de este estudio es de 2.74 que en la escala de calificación se interpreta como desfavorable, por lo que las dimensiones de estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, calor, estándares de desempeño y conflicto, se encuentran en esta categoría.

En la calificación de muy desfavorable se encuentra la dimensión de recompensa. En la escala de calificación favorable se encuentran las dimensiones de cooperación e identidad.

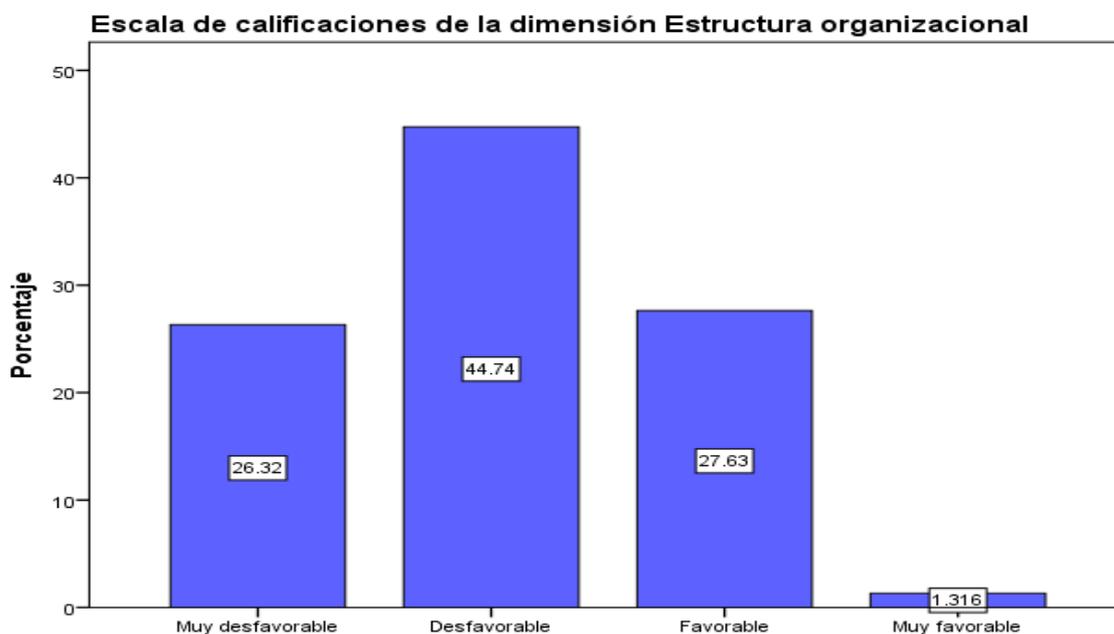
#### 4.2.2.1 Escala de calificaciones de la dimensión Estructura organizacional

Cuadro 14

Estructura organizacional	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Muy desfavorable	20	26.3%
Desfavorable	34	44.7%
Favorable	21	27.6%
Muy favorable	1	1.3%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Ilustración # 19



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

El 44.74% de la población percibe esta dimensión como desfavorable, por lo que los empleados consideran que existe una falta de conocimientos sobre las normas, procedimientos y estatutos internos de la empresa.

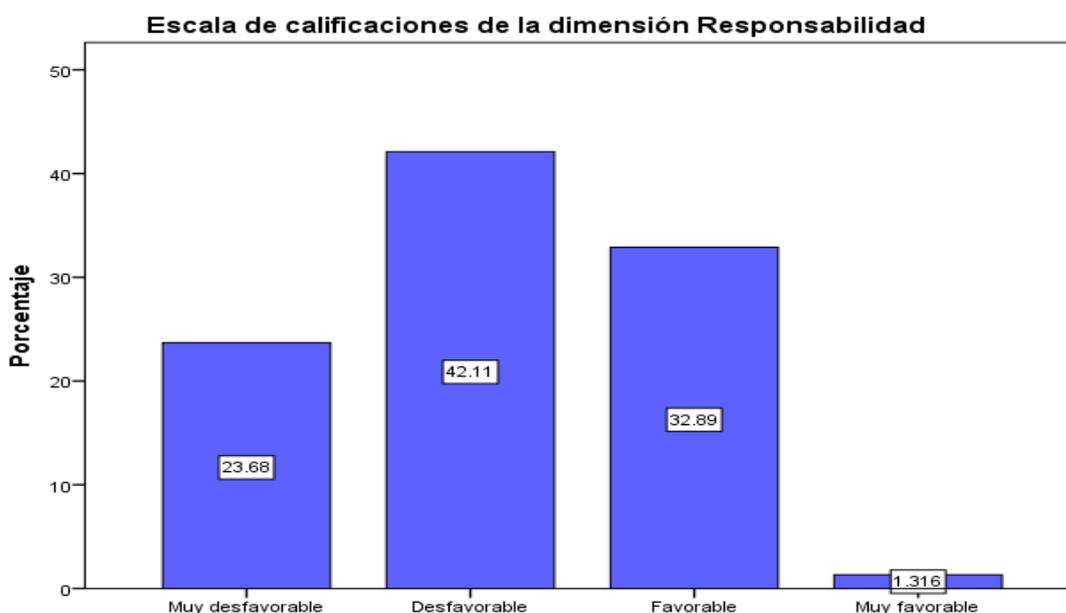
#### 4.2.2.2 Escala de calificaciones de la dimensión Responsabilidad

Cuadro 15

Responsabilidad	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Muy desfavorable	18	23.7%
Desfavorable	32	42.1%
Favorable	25	32.9%
Muy favorable	1	1.3%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Ilustración # 20



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

El 42.11% de la población administrativa percibe como desfavorable esta dimensión, ya que los subordinados no tienen mucha apertura al momento de tomar decisiones con respecto a situaciones laborales.

A su vez sienten que no saben las metas, objetivos que deben cumplir en esta empresa y finalmente los jefes no depositan confianza en sus subordinados.

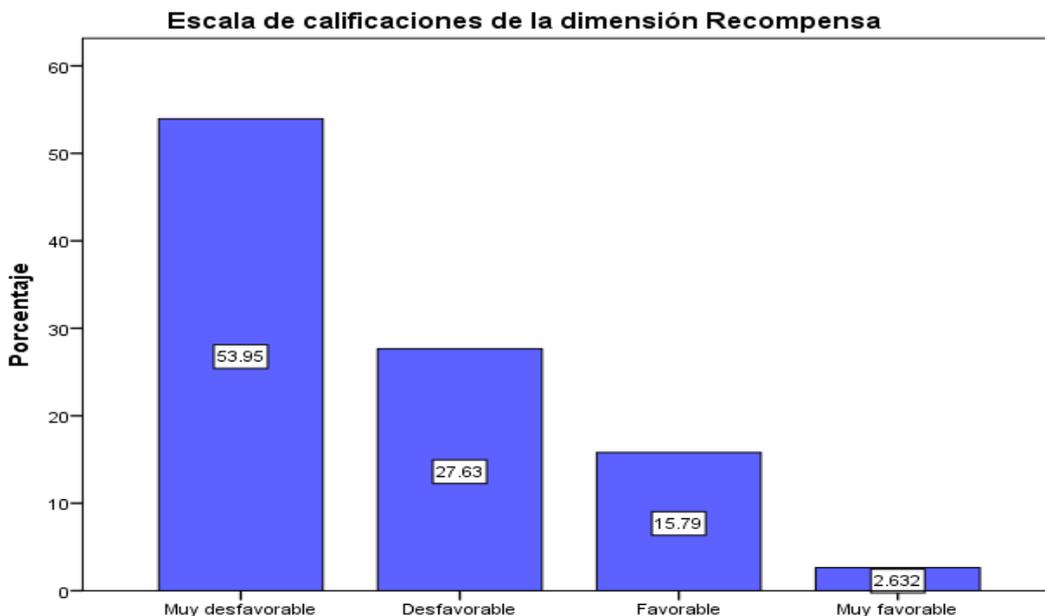
#### 4.2.2.3 Escala de calificaciones de la dimensión Recompensa

**Cuadro 16**

Recompensa	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Muy desfavorable	41	53.9%
Desfavorable	21	27.6%
Favorable	12	15.8%
Muy favorable	2	2.6%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

**Ilustración # 21**



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

El 53.95% de los funcionarios administrativos consideran como muy desfavorable la dimensión debido a que la empresa no recompensa el desempeño realizado, lo que produce una desmotivación en los colaboradores al momento de realizar las tareas.

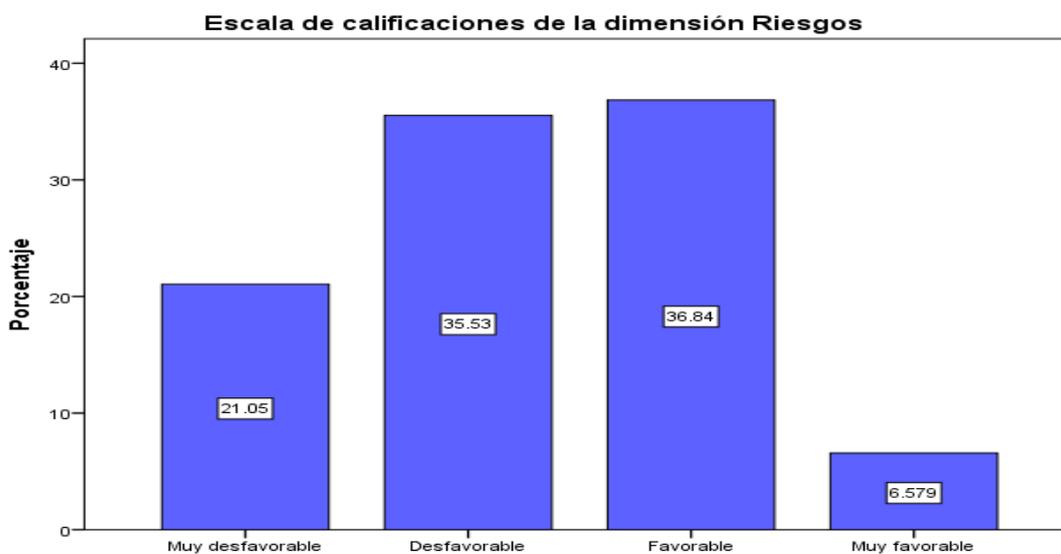
#### 4.2.2.4 Escala de calificaciones de la dimensión Riesgos

Cuadro 17

Riesgos	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Muy desfavorable	16	21.1%
Desfavorable	27	35.5%
Favorable	28	36.8%
Muy favorable	5	6.6%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Ilustración # 22



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Como el gráfico lo muestra, 36.84% de la población estudiada considera favorable la dimensión riesgos y 35.53% como desfavorable, por lo que se puede decir que la opinión está dividida en cuanto a que los superiores no permiten que los subordinados tomen riesgos en el lugar de trabajo con respecto a las actividades laborales de cada miembro de la organización.

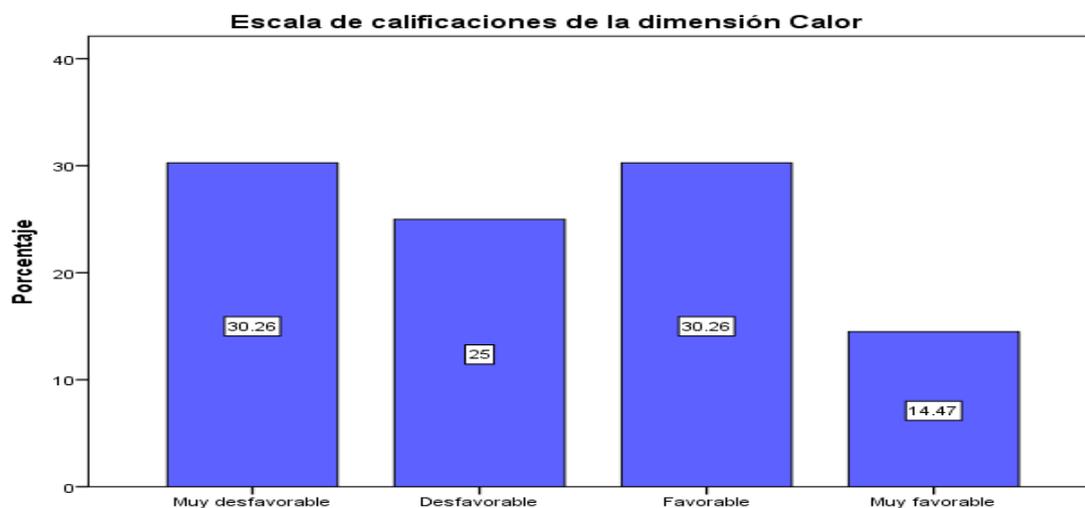
#### 4.2.2.5 Escala de calificaciones de la dimensión Calor

**Cuadro 18**

<b>Calor</b>	<b>Frecuencia de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy desfavorable	23	30.3%
Desfavorable	19	25.0%
Favorable	23	30.3%
Muy favorable	11	14.5%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

**Ilustración # 23**



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

El 30.26% de los funcionarios consideran la dimensión calor como muy desfavorable y el 25% como desfavorable, por lo que se puede decir que los empleados perciben de una manera negativa las relaciones interpersonales entre compañeros al igual que entre subordinados y jefes.

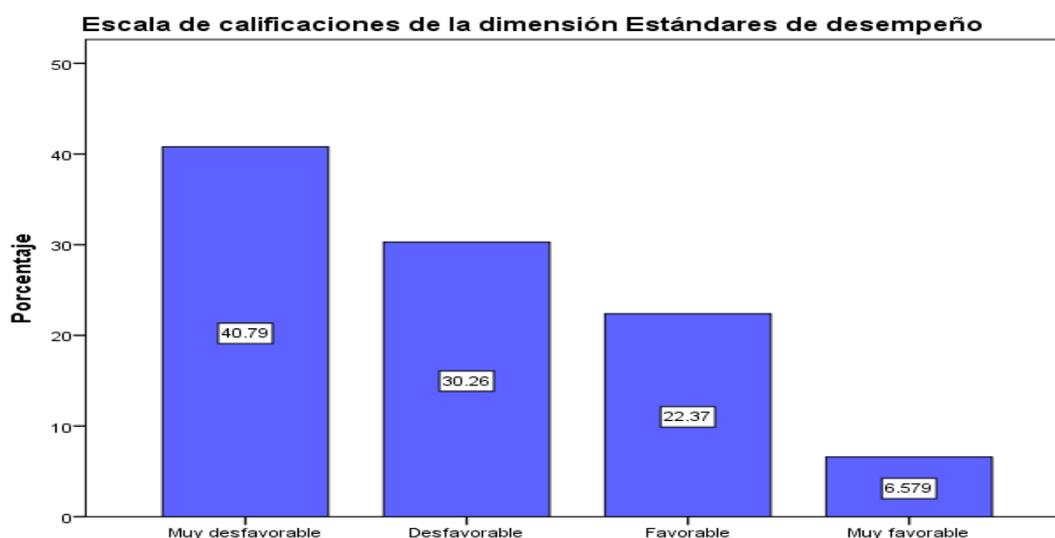
#### 4.2.2.6 Escala de calificaciones de la dimensión Estándares de desempeño

**Cuadro 19**

Estándares de desempeño	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Muy desfavorable	31	40.8%
Desfavorable	23	30.3%
Favorable	17	22.4%
Muy favorable	5	6.6%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

**Ilustración #24**



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Como indica el gráfico, 40.79% de las personas en estudio señalan como muy desfavorable la dimensión Estándares de desempeño y 30.26% como desfavorable por lo que los colaboradores consideran que sus superiores solo se enfocan en la productividad más no en el desarrollo personal de los mismos.

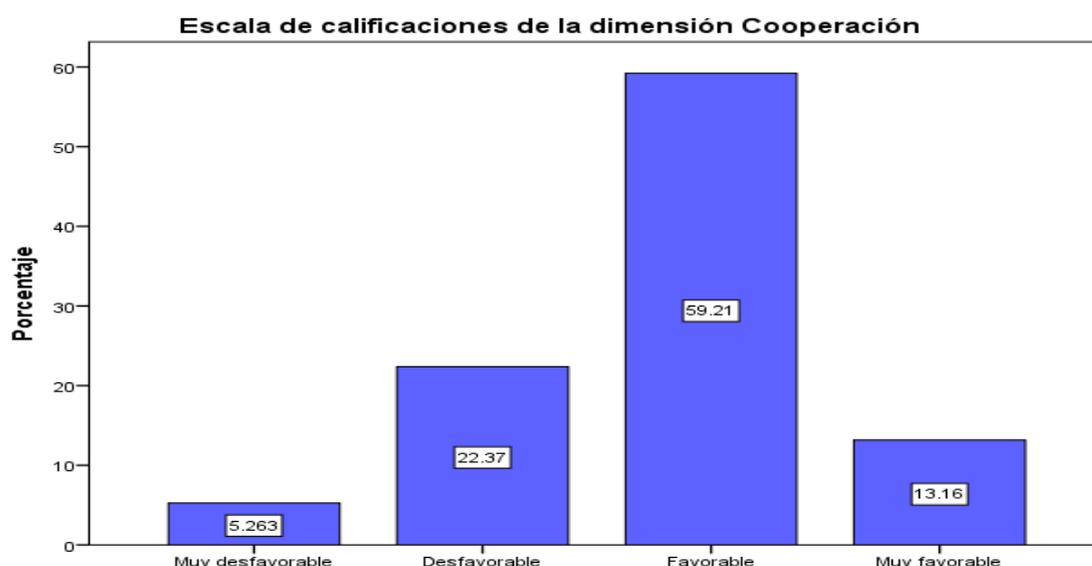
#### 4.2.2.7 Escala de calificaciones de la dimensión Cooperación

**Cuadro 20**

Cooperación	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Muy desfavorable	4	5.3%
Desfavorable	17	22.4%
Favorable	45	59.2%
Muy favorable	10	13.2%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

**Ilustración #25**



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

El 59.21% de los trabajadores administrativos señalan como favorable la dimensión de Cooperación, por lo que se observa que los miembros de esta empresa perciben que sí existe apoyo entre pares, jefes y subordinados al momento de existir problemas en el trabajo.

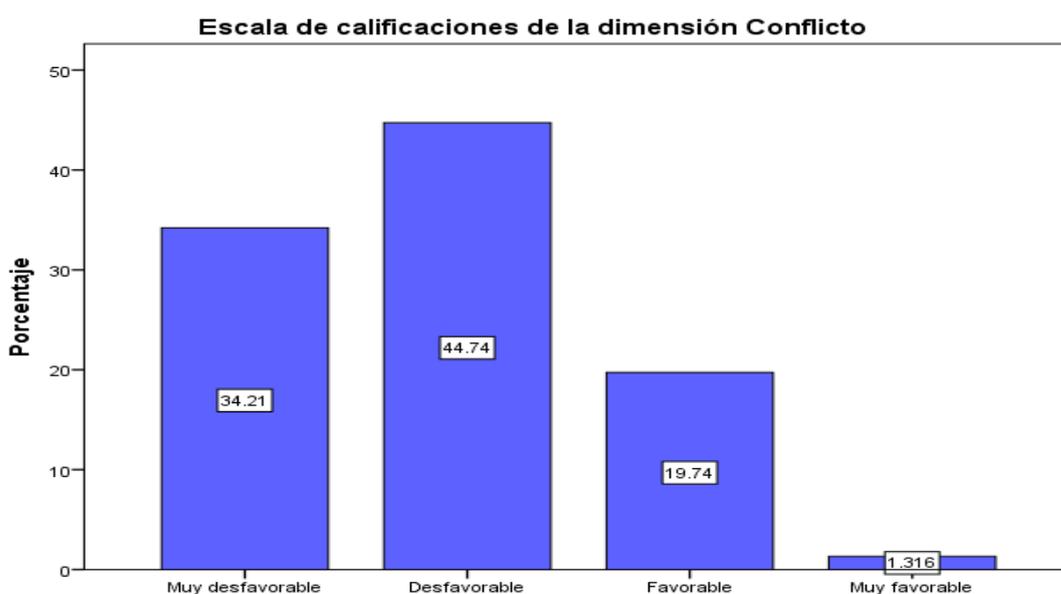
#### 4.2.2.8 Escala de calificaciones de la dimensión Conflicto

Cuadro 21

Conflicto	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
Muy desfavorable	26	34.2%
Desfavorable	34	44.7%
Favorable	15	19.7%
Muy favorable	1	1.3%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

Ilustración #26



Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

El 44.74% de los funcionarios considera como desfavorable la dimensión conflictos, a su vez 34.21% de los miembros señala como muy desfavorable a esta dimensión, por lo que se puede decir que las opiniones de los subordinados para solucionar problemas no son tomadas en cuenta, así como la indiferencia de los jefes cuando ocurren conflictos por lo que existe desmotivación en los miembros.

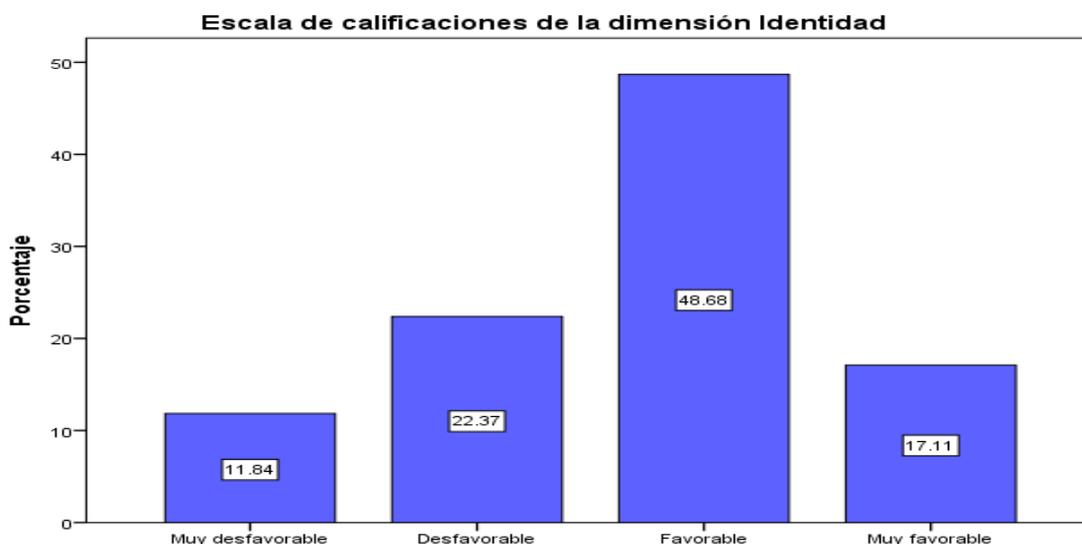
#### 4.2.2.9 Escala de calificaciones de la dimensión Identidad

**Cuadro 22**

<b>Identidad</b>	<b>Frecuencia de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy desfavorable	9	11.8%
Desfavorable	17	22.4%
Favorable	37	48.7%
Muy favorable	13	17.1%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0%</b>

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

**Ilustración # 27**



Como el gráfico lo muestra, la dimensión de identidad es percibida como favorable en un 48.68%, por lo que se evidencia que los funcionarios se sienten a gusto en esta empresa, es decir, se sienten parte del grupo y de ser miembros valiosos que aportan a éste.

#### **4.2.2.10 Resultados generales del estudio de clima organizacional:**

1. Luego de realizar el estudio de clima organizacional en la empresa pública se obtuvo como resultado lo siguiente:
  - Sobre la evaluación global del test, el 61.84% de las personas dieron una calificación desfavorable con respecto al clima laboral.
  - Las dimensiones con puntuaciones favorables son cooperación e identidad, sobre las cuales se propondrá un plan de fortalecimiento.
  - Las dimensiones con las calificaciones desfavorables son las siguientes: estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, calor, estándares de desempeño y conflicto y la dimensión con puntuación muy desfavorable es recompensa, en las cuales se va a trabajar el plan de mejora.

### **4.3 GRUPO FOCAL**

Como última herramienta utilizada se encuentra el grupo focal, el cual estuvo conformado por 10 funcionarios de la institución basándose en los criterios de inclusión y exclusión nombrados anteriormente.

A través de esta herramienta se obtuvieron los siguientes resultados:

### 4.3.1 Tabulación de respuestas

**Cuadro 23**

<p><b>Recuerde una buena práctica que vivió en la empresa pública, para mantener un buen clima laboral.</b></p> <p>Reuniones gerenciales de coordinación los días lunes.</p> <p>Ser llamado por el nombre.</p> <p>Taller de cuerdas con todos los funcionarios para compartir entre compañeros.</p> <p>Fiesta de aniversario de la empresa.</p> <p>Paseo de integración con equipos que competían para ganar diversos juegos y deportes.</p> <p>Reunión de los viernes de cada mes para festejar cumpleaños y días importantes.</p> <p>Reuniones de mejora de clima laboral, donde se hacían dinámicas.</p> <p>Reconocimiento anual en el tema salarial.</p>
<p><b>Pregunta 1 ¿Cómo creen ustedes que se puede mejorar el conocimiento de normas procedimientos, estatutos en la empresa?</b></p> <p><b>Soluciones planteadas:</b></p> <p>Mayor involucramiento de las jefaturas y direcciones para socializar, actualizar y dar cumplimiento a las normas, políticas y procedimientos de la empresa.</p> <p>Difusión de la información, talleres y evaluación de los mismos.</p> <p>Reuniones por departamentos.</p> <p>Mediante capacitaciones.</p> <p>Desayuno de trabajo, que a su vez contribuye a tener un buen clima laboral.</p> <p>Solicitando opiniones.</p> <p>Publicación de carteleras e intercambio de ideas desde jefes a subalternos y</p>

viceversa.

Definir normas y procedimientos en la dirección de talento humano.

Capacitar a los nuevos colaboradores.

La información debe ser socializada por varios medios, no solo correo electrónico.

**Pregunta 2 ¿Cómo se podría mejorar la autonomía en la toma decisiones?**

**Soluciones planteadas:**

Mediante la delegación de responsabilidades por parte de los jefes inmediatos, habría mayor empoderamiento por parte de los funcionarios.

Ir por niveles de decisiones pequeñas a más grandes.

Capacitando al talento humano.

Delegar funciones y confianza en las personas y sus capacidades, conocer de mejor forma a los empleados, sus conocimientos y habilidades.

Indicar claramente cuáles son los resultados esperados de la tarea asignada.

Se mejoraría a través del diálogo.

Definiendo de manera clara las competencias, obligaciones y atribuciones de cada uno de los funcionarios.

El otorgar responsabilidades y permitir ideas propias en la ejecución de tareas o en la solución de situaciones.

**Pregunta 3 ¿Cómo mejorar las recompensas dentro de la institución?**

**Soluciones planteadas:**

Se debe crear incentivos adicionales a los funcionarios, mediante la evaluación del desempeño de los mismos.

Implementar un plan de carrera para los funcionarios.

Un día de permiso con remuneración en reconocimiento a un aporte para mejorar u optimizar los recursos de la organización.

Con incentivos como mandando a capacitaciones de temas de interés de las

personas.

Reconocimiento en público por el trabajo bien hecho.

Incentivos salariales: Bonos de responsabilidad.

Respeto por el trabajo realizado es bastante.

Trato equitativo entre todos.

**Pregunta 4 ¿Cómo reducir los riesgos que toman los empleados al momento de realizar su trabajo?**

**Soluciones planteadas:**

Mejorando la comunicación interna.

Capacitación constante.

Dando mayor confianza a los funcionarios.

Fortalecer el liderazgo de sus jefes, de modo que tengan una buena guía y tomen decisiones en su trabajo lo más acertadas posibles.

**Pregunta 5 ¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa?**

**Soluciones planteadas:**

Mejorar la comunicación interna de la empresa.

Mejorar la actitud de servicio al cliente interno.

Jornadas deportivas.

Talleres.

Conocerse mejor entre empleados.

Realizando paseos y fiestas entre funcionarios.

Inculcar la idea que la empresa es una gran familia, donde sus miembros pueden tener diferencias, pero luego se resuelven y continúan.

Participación de todos en los eventos de cualquier naturaleza: toma de decisiones,

responsabilidades, entre otras.

Mayor tolerancia entre compañeros.

**Pregunta 6 ¿Los estándares de desempeño que tiene la empresa como pueden mejorar?**

**Soluciones planteadas:**

Indicar sobre los índices de desempeño actual, para que cada funcionario pueda tomar acciones de mejora.

Informando de mejor manera sobre lo que se evalúa.

Se debería evaluar y calificar la responsabilidad que implica cada proceso.

Cumplimiento de tareas individuales y en equipo.

**Pregunta 7 ¿Cómo creen que se manejarían los conflictos de la empresa de una mejor manera?**

**Soluciones planteadas:**

Mayor diálogo.

Eliminando las suposiciones y el chisme.

Mayor información oficial a todos los niveles, con el fin de evitar malos entendidos.

Analizando los conflictos y buscando alternativas de solución

Reuniones por departamentos.

Mayor liderazgo en las jefaturas, con directrices claras y definiendo el ámbito de acción de cada funcionario.

Con autoridades mediadores y comunicación a fin de que termine la situación en algo resuelto y olvidado.

Comunicación interna

Creo que se lo hace bien.

**Pregunta 8 ¿Qué ha realizado la empresa para desarrollar sentimientos de pertenencia por parte de sus funcionarios?**

**Soluciones planteadas:**

Eventos de participación personal como la sesión solemne por el día de la empresa o la reunión de navidad.

Valorar los recursos humanos.

Felicitar públicamente las acciones de algunos colaboradores que han realizado actividades que dan buena imagen de la empresa a la ciudadanía.

La buena imagen que da a los ciudadanos.

Todos se sienten leales a la empresa, pero el apoyar con hechos y palabras en las buenas y malas sería adecuado.

Involucrar a cada uno de sus actividades y actos.

Tener un chat de cada grupo hace que todos participemos.

Buscar personas aptas para dar los talleres.

---

**Pregunta 9 ¿De lo que la empresa hace, qué les gusta para que haya cooperación entre ustedes?**

**Soluciones planteadas:**

Talleres de integración.

El tener responsabilidades propias le obligan a formar equipo con otras áreas para sacar adelante las cosas.

Coordinar de mejor forma los trabajos en conjunto y conocer mejor el trabajo que hace cada uno.

Trato igualitario para todos.

Confianza al delegar algunas tareas.

Debería haber mayor colaboración entre compañeros

Debería trabajar con jefes y directores motivados, para que se preste un mejor servicio al cliente interno.

Motivar el trabajo en equipo y la colaboración interdepartamental.

Mayor motivación por parte de los jefes.

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

#### **4.3.2 Resultados generales del estudio del grupo focal:**

1. Luego de realizar el grupo focal en la empresa pública se obtuvo como resultado lo siguiente:

- La información es muy valiosa ya que proporciona datos cualitativos.
- Los funcionarios que formaron parte del grupo focal tienen diferentes puntos de vista sobre lo que podría hacer la empresa para mejorar el clima laboral.
- Todas las opiniones proporcionadas por los funcionarios serán tomadas en cuenta, sin embargo las más importantes se incluirán en el plan de fortalecimiento o mejora.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO Y MEJORA

Con los resultados del trabajo realizado, y viabilizando las exigencias que del mismo se desprenden, se considera pertinente proponer un plan de mejora y reforzamiento del clima laboral; se lo hace con en el afán de contribuir de manera propositiva a la estabilidad y superación de la empresa pública.

Es importante hacer notar la conexión existente entre el estudio realizado, las técnicas aplicadas y, las conclusiones obtenidas, con la finalidad de que la misma no se base en elementos especulativos, sino en datos reales.

En el presente capítulo se propondrá el plan de mejora y reforzamiento para la empresa pública, con el fin de mejorar su clima laboral en las dimensiones planteadas anteriormente. El siguiente cuadro constará de la dimensión, el objetivo, la acción a realizar, el responsable y el tiempo o plazo para realizar la acción.

La propuesta de fortalecimiento y mejora es la siguiente:

**Cuadro 24**

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO Y MEJORA				
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
<b>Estructura Organizacional</b>	Generar espacios para el conocimiento de deberes, estatutos y normas de la empresa a todos los funcionarios.	Reuniones periódicas por unidades con el jefe inmediato.  Realizar procesos de reinducción cada vez que se realicen ajustes importantes a las políticas y reglamentos	Director y analista de talento humano	Una vez al mes  Indistinto

		internos y otros.		
<b>Responsabilidad</b>	Estudiar cargos y competencias del personal que pueda asumir toma de decisiones.	Definir las actividades y responsabilidad de cada cargo.  Delegar el proceso de toma de decisiones.	Director y analista de talento humano	Dos meses
<b>Recompensa</b>	Incentivar a los funcionarios a realizar su trabajo de manera eficiente y desarrollarse de manera integral.	Diseñar una política equitativa de incentivos.  Implementar planes de carrera.  Reconocimiento en público.  Otorgar un día de vacaciones con remuneración de acuerdo a la política elaborada.	Director y analista de talento humano	Un mes  5 meses  Cada mes  Indistinto

<b>Riesgos</b>	Desarrollar en los funcionarios competencias estratégicas ,críticas y analíticas para asumir riesgos	Capacitación basadas en mallas curriculares  Oportunidad de presentar proyectos que favorezcan a la organización	Director y analista de talento humano	4 meses
<b>Calor</b>	Promover un ambiente laboral sano entre compañeros de trabajo.	Realización de talleres sobre relaciones interpersonales.  Organizar reuniones integrativas entre compañeros.  Plan de formación para fortalecimiento de valores institucionales.	Director y analista de talento humano	3 meses  Cada 2 meses  4 meses
<b>Cooperación</b>	Generar habilidades de liderazgo en los directivos de la organización.  Incentivar al trabajo	Mediante técnicas outdoor y resolución de casos.  Ofrecer talleres	Director y analista de talento humano.	3 meses  2 meses

	en equipo entre los funcionarios de la empresa.	sobre la importancia del trabajo en equipo.		
<b>Estándares de desempeño</b>	Generar campañas de comunicación sobre indicadores de desempeño eficiencia y eficacia.	Informar cada trimestre sobre los indicadores de gestión esperados.  Realizar procesos de retroalimentación para el cumplimiento de los indicadores	Director y analista de talento humano	3 meses  Cada mes
<b>Conflicto</b>	Mejorar la comunicación interna de la empresa.	Identificar canales de comunicación ideales.  Medir el nivel de satisfacción sobre los canales de comunicación utilizados.  Realizar charlas sobre el manejo de conflictos interpersonales	Director y analista de talento humano	1 mes  Cada 3 meses  2 meses

<b>Identidad</b>	Lograr un sentido de pertenencia por parte de los funcionarios de la empresa.	Paseos integrativos. Reconocimiento del trabajo bien hecho. Brindar un seguro médico.	Director y analista de talento humano	Cada 6 meses Mensual Anualmente
------------------	---	---	---------------------------------------	---------------------------------------

Elaborado por: Andrea Alvarado, Pablo Feicán (2017)

La aplicación de la propuesta de fortalecimiento y mejora será responsabilidad del administrador de talento humano.

La empresa pública no cuenta con un clima laboral favorable, por lo que la aplicación de esta propuesta ayudaría a aumentar la satisfacción de los funcionarios sobre su ambiente de trabajo.

Tomando en cuenta que no existe presupuesto para la aplicación de la misma se realizó una propuesta que no necesita de mucha inversión.

## DISCUSIÓN

Figueroa y Arévalo (2010), realizaron una investigación sobre el clima laboral en la empresa investigada; en ese estudio se evaluaron cinco dimensiones del clima laboral: satisfacción personal, comunicación, motivación, compromiso e identidad y relaciones laborales.

Los resultados de esta tesis demuestran que el clima laboral percibido fue satisfactorio debido a que existen puntajes altos en todas las dimensiones evaluadas; sin embargo, en el presente estudio se encontró que el nivel de satisfacción es bajo ya que los puntajes en 7 de las 9 dimensiones (Estructura Organizacional, Responsabilidad, Recompensa, Riesgos, Calor, Estándares de desempeño, Cooperación, Conflicto, Identidad) presentan resultados desfavorables.

De las 5 dimensiones analizadas en el estudio hecho en el 2010, solo la dimensión de Compromiso e identidad se evaluó en el presente estudio. Los resultados en la investigación realizada por Figueroa y Arévalo (2010) demostraron una satisfacción de 99.7 % de los colaboradores, mientras que en este estudio 65.8% de la población administrativa considera favorable esta dimensión.

Cabe mencionar que en el presente trabajo solo se evaluó la percepción de la población administrativa, mientras que la investigación en el 2010 fue realizada a una muestra del personal administrativo y obrero por lo que pueden variar los resultados, sin embargo esta dimensión es percibida como satisfactoria en los dos estudios.

## CONCLUSIONES

Al haber realizado el estudio de clima laboral dentro de la empresa pública se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- El clima laboral al tener un alto impacto sobre los miembros de la organización, debe evaluarse de una manera periódica con el fin de detectar ciertas falencias que puedan existir en la institución.
- La cultura organizacional tiene directa relación con el clima laboral, debido a que la primera está formada por un conjunto de normas reglas y valores que van a ser únicos y van a influir en la percepción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo.
- Se comprobó que la cultura organizacional hallada en la Empresa Pública es de tipo jerárquico.
- La mayoría de funcionarios perciben el clima organizacional como desfavorable debido a que 7 de las 9 dimensiones estudiadas tuvieron un puntaje bajo.

## **RECOMENDACIONES**

A continuación se facilitarán algunas recomendaciones:

- Evaluar el clima organizacional de manera periódica para de este modo mejorar aspectos negativos y generar productividad.
- El liderazgo y la comunicación interna deberían ser la base para la empresa, ya que de los mismos depende la productividad y rendimiento de sus empleados.
- Crear espacios de interacción entre funcionarios para mejorar las relaciones interpersonales y la motivación de los mismos.
- Tener mayor disposición por parte de los involucrados para colaborar con estudios que beneficien a la empresa.
- Fomentar el desarrollo personal y profesional en los empleados.
- Realizar estudios del clima organizacional en las organizaciones, para de esta forma detectar problemas y poder realizar procesos de mejora y reforzamiento con el objetivo de que la empresa mejore su rendimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ali, W., Romero, I., Vizcaíno, C., & Ceballos, G. (2011). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clío América*, 99-22. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/427-994-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/427-994-1-SM%20(1).pdf)
- Aguilar, C., & Pazmiño, E. (2016). Diagnóstico del clima y cultura organizacional en la Cooperativa De Ahorro y Crédito CREA LTD. Tesis. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11881/1/UPS-CT005643.pdf>
- Arias, W. (2013). Clima organizacional en 8 empresas de arequipa. *Illustro*, 39-56.
- Belalcazar, S. (2012). Cultura organizacional. Informes psicológicos, 41-51. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1815/1747>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Tercera ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Castillo, C., Del Pino, N., Espinoza, V., VitaCultura, Clima Organizacional, Documento De Internet, 2000, <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Empresa Municipal de Aseo de Cuenca. (2014). Manual de funciones. Cuenca.
- Empresa Municipal de Aseo de Cuenca. (2012). *emac. gob.ec*. Obtenido de <http://www.emac.gob.ec/sites/default/files/planestrategico.pdf>
- Empresa Municipal de Aseo de Cuenca. (2014). Estructura Orgánica EMAC EP. Cuenca.
- Elsy, V. (2014). Clima Organizacional Para Una Cultura De calidad. *Orbis*, 121-144. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70932556007>

- Figuerola, A. (2010). Determinar el estado actual del clima laboral de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC) de la ciudad de Cuenca durante el Periodo 2009 -2010 y Elaboración de una Propuesta de Mejora. Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/565/14/UPS-CT001886.pdf>
- Hamui, A., & Varela, M. (2012). *Metodlogía de Investigación en Educación Médica*. Mexico DF. Obtenido de [http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09\\_MI\\_HAMUI.PDF](http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.PDF)
- Heras, S., & Vintimilla, D. (2015). Diagnóstico del Clima Laboral de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP) Propuesta y Aplicación de un Plan de Mejora. Tesis. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7884/1/UPS-CT004732.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). Metodología de la investigación. Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*(59), 229-257.
- Jeria, F., Muñoz, J., & Torres, L. (2006). Análisis De Clima Organizacional De La Tesorería General De La República . Santiago.
- Lucero, A. (2012). Diagnóstico, aplicación y elaboración de propuesta de mejora de clima organizacional para el personal de la Unidad de Negocio Hidropaute de la Corporación Eléctrica de Ecuador. Tesis. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1857/1/09273.pdf>
- Luna, O. (2013). Diagnóstico del clima laboral de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito. Quito. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6024/1/UPS-QT04231.pdf>
- Márquez, D. (2017). Estudio de clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpe Zamora Ltd. Cuenca.
- Martinez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison\*. Cuadernos de administración, 163-190. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20514982007>

- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión. *Información Tecnológica*, 3-10. doi:10.4067/S0718-07642016000600002
- Meza, F., & Meza, M. (mayo de 2006). Colección de tesis digitales. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf)
- Ministerio del Ambiente. (2013). Valoración del clima laboral. Quito: Great place to work. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/12-Snap-Ministerio-de-Ambiente-GPTW-Resumen-Ejecutivo-2013-05-P-09-2013-1.pdf>
- Patterson, M., West, M., Shakleton, V., Dawson, J., Lawthorn, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate. *Journal of Organizational Behavior*, 379–408. doi: 10.1002/job.312
- Piedra, J., & Roldán, V. (2011). Diagnóstico del clima laboral aplicado a la empresa Fábrica de Resortes Vanderbilt. Cuenca.
- Quizhpi, B. (2016). Diagnóstico del clima laboral de los Centros de Desarrollo Infantil del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca en el periodo de Marzo a Septiembre del 2016. Cuenca.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Rodas, C. (2011). Modelo de Desarrollo de Clima Organizacional para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT Empresa Pública de la Provincia del Cañar.
- Reinoso, H., & Blas, G. (2007). Diseño y Validación de un Modelo de Medición del Clima. *Revista Ingeniería Industrial*, 31-54. Obtenido de [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis\\_val.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf)
- Rodriguez, D. (2005). Diagnóstico del clima organizacional. En D. Rodriguez, *Diagnóstico Organizacional* (págs. 159-177). México DF: Alfaomega. Obtenido de [http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1803/1/Diagnostico en el clima organizacional.pdf](http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1803/1/Diagnostico%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf)

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes. *Acimed*, 67-75. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lang=e](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lang=e)

Salazar. (2008). Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezolano. Venezuela. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

Viridiana, L. (2013). Estudio del clima laboral en una dependencia pública. Monterrey.