



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la  
Educación**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL GAD  
MUNICIPAL DE EL TAMBO Y LA  
ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE  
FORTALECIMIENTO O MEJORA.**

Autora:

**María Isabel Vega Abad**

Director:

**Mst. Carlos González**

**Cuenca – Ecuador**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada al motor principal de mi vida, mi querido hijo Sebastián que ilumina mi existencia y me da fuerza para culminar esta meta.

### **AGRADECIMIENTO**

Esta tesis está dedicada a toda mi familia por su apoyo incondicional, ya que sin ello este sueño no sería posible, a mi tutor por el apoyo en mi formación profesional; a mis grandes amigos Juan Pablo y Karla, pilares fundamentales para mi evolución personal.

## **RESUMEN**

El objetivo general de esta investigación fue elaborar un diagnóstico de clima organizacional para detectar deficiencias y formulación de un plan de fortalecimiento o mejora para el GAD Municipal de El Tambo. Para cumplir con los objetivos específicos, fue necesaria una metodología de investigación, donde se aplicaron dos cuestionarios a todos los integrantes de la institución, el primero referido al diagnóstico de la cultura organizacional de la institución y el segundo cuestionario para medir el clima organizacional del GAD Municipal de El Tambo, elegido en base a los resultados obtenidos en la medición de la cultura organizacional; en el presente reporte se presentan los resultados de la investigación, y la propuesta del plan de mejora

**Palabras clave:** GAD Municipal – cultura organizacional – clima organizacional – Diagnóstico – Plan de mejora.

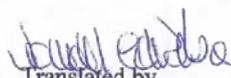
## ABSTRACT

### ABSTRACT

The general objective of this research was to conduct a diagnosis of the organizational climate to detect deficiencies, and then design a strengthening or improvement plan for the GAD (Autonomous Decentralized Municipal Government) of *El Tambo*. In order to fulfill the specific objectives, it was necessary to apply a research methodology, which included two questionnaires that were applied to all members of the institution. The first questionnaire was the diagnosis of the institution's organizational culture; and the second questionnaire, which was chosen based on the results obtained in the measurement of the organizational culture, measured the organizational climate of the Municipal GAD of *El Tambo*. Then, the results of the research and the proposal of the improvement plan were presented.

**Keywords:** Municipal GAD - organizational culture - organizational climate - diagnosis - proposal for improvement

  
Magali Ortega  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
Dpto. Idiomas

  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	2
1.1. Introducción .....	2
1.2. Cultura organizacional .....	3
1.2.1. Importancia de la cultura organizacional.....	3
1.2.2. Características de la cultura organizacional .....	4
1.3. Clima Organizacional .....	5
1.3.1. Importancia del clima organizacional.....	6
1.3.2. Características del clima organizacional .....	7
1.3.3. Dimensiones del Clima Organizacional .....	8
1.3.4. Variables del clima organizacional.....	10
1.3.5. Funciones del clima organizacional .....	11
1.3.6. Tipologías del Clima Organizacional.....	12
I. Autoritarismo explotador .....	12
II. Autoritarismo paternalista .....	13
III. Sistema consultivo.....	13
IV. Participación en grupo.....	14
1.3.7. Herramientas de medición del clima organizacional.....	14
<b>CAPÍTULO II</b> .....	16
<b>EL GAD MUNICIPAL DE EL TAMBO</b> .....	16
2.1. Antecedentes .....	16
2.2. Direccionamiento estratégico y estructura organizacional.....	17
2.2.1. Estructura organizacional .....	17
2.2.2. Misión.....	17

2.2.3. Visión .....	18
2.2.4. Principios y valores .....	18
2.2.5. Objetivos estratégicos.....	19
2.3. Gestión organizacional por procesos del GAD municipal El Tambo .....	20
2.4. Reglamento interno para la administración de talento humano del GAD Municipal de El Tambo. ....	21
2.4.1. Del régimen disciplinario .....	22
2.4.2. Del bienestar social.....	22
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>25</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>25</b>
3.1. Tipo de investigación .....	25
3.2. Población .....	25
3.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	25
3.3.1. Cuestionarios .....	25
3.3.1.1. Cuestionario OCAI .....	26
3.3.1.2. Cuestionario de Litwiin y Stringer.....	26
3.3.2. Instrumentos de procesamiento de información.....	27
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>28</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
4.1. Presentación, análisis e interpretación de los resultados de la aplicación del cuestionario de OCAI para el diagnóstico de cultura organizacional .....	28
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados del cuestionario de Litwin y Stringer de Clima organizacional. ....	30
4.2.1. Porcentaje General de Clima Laboral.....	30
4.2.2. Tendencia por Dimensiones .....	31
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>35</b>
<b>PLAN DE FORTALECIMIENTO O MEJORA.....</b>	<b>35</b>
5.1. Objetivo General.....	35
5.2. Objetivos específicos: .....	35
5.3. Propuesta.....	37
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>41</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>45</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tendencia General que percibe el personal del GAD Municipal de El Tambo sobre su Cultura Organizacional. ....	28
Tabla 2: Propuesta de Mejora de clima organizacional, para el GAD Municipal.....	37

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama del GAD Municipal de El Tambo .....	24
Gráfico 2: Tendencia por parámetro que perciben el personal del GAD Municipal de El Tambo sobre su cultura organizacional .....	29
Gráfico 3: Porcentaje General de Clima laboral.....	30
Gráfico 4: Tendencia por Dimensiones .....	31

## **INTRODUCCIÓN**

El clima organizacional se ha convertido en un factor importante para el desarrollo empresarial ya que a través del mismo se puede mantener un buen desempeño laboral y por ende mejorar eficiencia y eficacia en desempeño tanto a manera personal como a nivel grupal en una institución. Conocer el clima laboral de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional y así poder tomar medidas para la aplicación de planes de fortalecimiento o mejora. También es importante recalcar que cada vez son más las empresas que se preocupan por este tema ya que el bienestar de las personas es un factor clave para el desarrollo organizacional

En el GAD Municipal de El Tambo no se ha desarrollado un diagnóstico del clima organizacional. Considerando los múltiples indicadores que reporta el diagnóstico de clima laboral, mismos que posteriormente pueden ser trabajados para mejorar la eficiencia dentro de la institución y una percepción más positiva de la actividad laboral por parte de los empleados, se determina que la inexistencia de un estudio de este tipo constituye una de las limitantes de la evolución de esta organización.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1.Introducción

Las empresas, instituciones o negocios, sin importar el tamaño del que sean, tienen una cultura y un clima organizacional propio, cuando la empresa u organización consigue consolidar sus patrones culturales, asume una identidad única.

Tanto el clima organizacional como su cultura son un tema de gran importancia hoy en día para todas las instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente en donde se trabaja, para así poder alcanzar los objetivos y metas en la misma, por ende mejorar la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente en donde se desarrolla un individuo marca de manera directa el desempeño de su trabajo diario; el trato y la relación que tiene la máxima autoridad con sus subordinados, pueden marcar un vínculo o un problema para el desarrollo de la organización, Así pues, innovar constantemente, para mejorar día con día la cultura laboral como prioridad será en parte más sencillo para los colaboradores acoplarse al cambio. Una vez entendido esto, podemos darle los elementos necesarios para establecer el clima organizacional a la institución, de manera en la que se dé una orientación de ganar-ganar así aportamos actitud, respeto y buena voluntad para hacer el ambiente ideal en donde trabajamos y para una mejora de la institución en general.

Es por ello que la perspectiva de esta investigación va orientada a establecer un estudio para el diagnóstico de clima organizacional en el GAD Municipal de El Tambo, con el fin de tener una visión de la institución y así poder establecer un plan de mejora o fortalecimiento que ayude al desarrollo y el alcance de los objetivos de la misma.

## **1.2.Cultura organizacional**

La cultura organizacional es considerada como un grupo de constructos sociales tales como valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias manifiestos en un grupo social a través de su lenguaje, comportamiento, y demás manifestaciones que se traducen en forma de costumbres en un entorno específico. (Albarracín & García, 2011).

Según Allaire y Firsirotu (1992, citado por Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009), la cultura organizacional se considera como parte integrante del sistema sociocultural.

Existe también una estrecha vinculación entre cultura organizacional y clima organizacional; siendo la cultura la que ejerce influencia en el clima de las organizaciones. (Salazar et all., 2009)

### **1.2.1. Importancia de la cultura organizacional**

La cultura organizacional, desde su estudio evidencia muchos aspectos de la organización, mismos que pueden facilitar o dificultar la manera en que la organización afronta problemáticas.

Una de las situaciones más complicadas que deben soportar las empresas cuando han encontrado su punto de equilibrio en los procesos de funcionamiento es el atravesar cambios tanto de carácter externo o interno. Los procesos de cambio implican una reorganización; desde este punto, la cultura evidencia en cierta manera la forma en que la organización asume actitudes ante la problemática. (Salazar et all, 2009)

La cultura, como manifestación del comportamiento del conglomerado social, permite a su vez mejorar los procesos que se manejan dentro de la organización; la modificación, ajuste y optimización de actitudes en función de hacer el trabajo específico más eficiente, es una de las funciones del estudio de la cultura organizacional. (García & Ibarra , 2011)

En resumen, el uso de la cultura organizacional está enfocado en entender los procesos y comportamientos que rigen en determinado contexto u organización; este conocimiento permite determinar potencialidades y falencias; mismas que posteriormente son trabajadas para brindar una mejor productividad u orientar mayor eficiencia dentro de la organización, según su finalidad.

### **1.2.2. Características de la cultura organizacional**

Robbins (2004), identifica las siguientes características de la cultura organizacional:

- Se manifiesta en la capacidad de innovación y de asumir nuevos contextos que impliquen grados de riesgo.
- Minuciosidad: es el grado en que los integrantes de la organización demuestran capacidades afines al análisis, exactitud, prestar atención a todos los detalles, etc.
- El grado en que las jerarquías de la organización se orientan a los resultados como determinantes o indicadores de funcionamiento, así como las técnicas puestas en marcha para conseguir estos resultados.
- Orientación del personal.
- Orientación de equipos de trabajo.
- Estabilidad: es el nivel de comodidad que la organización muestra en determinado punto y la capacidad que tiene para mantenerse en éste.
- Agresividad: determina a su vez el nivel de competitividad interno y externo.

Según estos indicadores, se pueden determinar aspectos específicos de cultura organizacional; los mismos pueden ser determinados en escalas que van desde niveles altos a bajos. (Silva, 2009)

### **1.3.Clima Organizacional**

El desarrollo de la psicología a través del tiempo ha repercutido sobre todo en el comportamiento social. La evolución de la concepción del propio ser humano, nos ha llevado al estudio profundo de su comportamiento, usado posteriormente para potenciar determinados rasgos psicológicos. Vinculado a esto, el progreso del capital en los últimos siglos, las transformaciones que ha sufrido debido a cauces históricos que nos han llevado a considerar cada vez más relevante el aspecto humano, entendido este como la integridad física y psicológica del mismo, ha generado un entorno nuevo de interés, sobre todo si consideramos que permite un desempeño más eficiente, una coordinación más apropiada y un desarrollo empresarial y organizacional progresivo y que genera satisfacción en su entorno.

El clima organizacional al ser un constructo social, su definición está en función de múltiples factores, incluso, algunos manifiestan que clima organizacional y cultura organizacional son parte de un mismo concepto (Segredo, 2013), coincidiendo con (Ouchi, 1992 citado por Zapata, 2000) quienes mencionan que la definición de clima organizacional está vinculada con las costumbres que se han promovido dentro de una organización, estas costumbres constituyen la cultura (García, 2009).

En su estudio, García (2007) define el clima organizacional como “las percepciones que las personas que trabajan en una organización tienen de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral”.

Otros autores señalan que necesariamente se requiere enfocar los múltiples componentes que conforman una organización (ambiente físico, ambiente social, comportamiento organizacional) y conjugar estos elementos es la finalidad del estudio del clima organizacional; permitir que estos elementos funcionen en beneficio tanto de la organización como de cada uno de los involucrados en la misma. Así, el clima organizacional estaría a su vez enfocado en estas dos dimensiones, la organización como tal, su parte objetiva y funciones específicas de cada uno de quienes la conforman, y por otro lado, la vivencia subjetiva del personal (Ramos, 2012).

De esta manera, el clima organizacional se puede considerar como los factores culturales, físicos, sociales e individuales que influyen en el desempeño de un grupo de personas pertenecientes a determinada organización. Más allá de su definición, se ha considerado al clima organizacional como un componente esencial en el desarrollo empresarial en la actualidad.

### **1.3.1. Importancia del clima organizacional**

La consideración de la importancia del factor humano dentro de las organizaciones y empresas data de inicios del siglo XX. La explotación excesiva que se dio a finales del siglo XIX motivó a considerar al trabajador como un ser humano con derechos; a su vez, se empezó a hablar sobre la relevancia de su comodidad en el trabajo, por ejemplo, se empezó a considerar las horas laborales, como un factor que influye en el adecuado desempeño. Evidentemente, todos estos estudios llevaban a conseguir un mejor desempeño laboral, demostrándose que la predisposición del trabajador, es uno de los principales elementos que inciden en su desempeño. Por otro lado, el avance de la psicología social, la consideración de que los entornos sociales constituyen una complejidad en donde cada persona está en función del contexto en el que se encuentra, orientó cada vez de manera más profunda el estudio de este tipo de elementos en función de buscar un “clima ideal” de acuerdo al contexto, que permita un idóneo desempeño. (Ramos, 2012)

Imaginemos entonces, desde la perspectiva de la complejidad de relaciones que se fomentan en determinado entorno laboral, que seamos capaces de considerar todos los elementos, y controlarlos de forma que la organización sea capaz de responder de forma eficiente ante las exigencias laborales y a su vez, estar preparada para cambios contextuales que afectan a la organización.

El estudio entonces, de todos los factores y la capacidad de conjugarlos, significa el éxito de la organización o empresa en la que se están dando estas relaciones sociales. (Onofre, 2014)

Meza & Montenegro (2012), llevan a cabo la investigación titulada “El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública Tame,

en la unidad de negocio Quito”; determinándose que existe una relación directa entre el clima laboral y la satisfacción de la organización; destacándose factores como falta de comunicación, toma de decisiones centralizadas en jerarquías y poco trabajo en equipo, como aspectos negativos que deterioran el ambiente laboral.

(Onofre (2014), en las oficinas de la Subsecretaría de SENPLADES, en la ciudad de Quito, llevó a cabo una investigación orientada a determinar la relación existente entre clima laboral, satisfacción y desempeño laboral; tras un estudio de tipo correlacional se concluyó que efectivamente existe una relación directa entre las variables. Entre otros factores de esta investigación, el autor destaca la existencia de jerarquías en la organización de entidades públicas, lo que dificulta la autonomía y libertad de trabajo.

### **1.3.2. Características del clima organizacional**

En el intento por profundizar su conocimiento, se describen algunas de las características que presenta el clima organizacional, según varios autores.

Noboa (2011), enfoca tres características del clima organizacional: multidimensional, haciendo referencia a los múltiples elementos que pueden constituir el clima organizacional y siendo los mismos propios de cada organización. El clima organizacional es capaz de ejercer influencia a largo plazo en el comportamiento de quienes conforman la organización; esta característica del clima organizacional, es la que revela la importancia de su estudio, ya que al lograr orientar el clima organizacional de manera que ejerza influencia positiva en el desempeño del personal, se permite mejorar la eficacia del grupo de trabajo. Finalmente, el autor señala que el clima laboral es a su vez, o puede ser fragmentario; lo que implica que el clima de una organización con múltiples departamentos está a su vez subdividido en “microclimas” de cada uno de ellos.

García & Ibarra( 2011), señalan en su investigación algunas de las características que más se destacan según múltiples autores. Según Silva (1996) y Rodríguez (2001, citado

por García Ramirez & Ibarra Velazquez, 2011), el clima organizacional está caracterizado porque es externo al individuo, es decir, no le pertenece; difiere de las percepciones que el sujeto tiene del mismo; es decir a pesar de rodear a cada sujeto, no precisa ser solamente lo que el sujeto observa sino que es componente de la organización; Silva finalmente señala que la cultura organizacional y el clima, son diferentes. Por su parte, Rodríguez menciona que el clima organizacional tiene ciertas características como la permanencia, es decir, el clima laboral es una constante que sufre ligeras variaciones según los estímulos exteriores, pero en un estado de “normalidad” para la organización, este se mantiene. El clima laboral es capaz de modificar el comportamiento de los trabajadores y a su vez, estos son quienes modifican y componen el clima laboral de la organización. Existen múltiples variables que afectan al clima laboral y a su vez, este clima puede condicionar dichas variables.

Algunas definiciones indican que el clima organizacional básicamente se caracteriza por la forma en que incide en los trabajadores, siendo esta su principal característica y la que genera interés de estudio. A su vez, se denota que el comportamiento de las personas en su entorno, contribuye a generar una específica caracterización de clima laboral. Cabe enfocar que en la definición de clima laboral, se mencionó someramente su comparación con cultura laboral; en este apartado, los autores citados manifiestan en alguno de los casos que existe diferencia conceptual entre clima y cultura, por lo que se profundiza esta diferencia conceptual en el siguiente apartado.

### **1.3.3. Dimensiones del Clima Organizacional**

El interés de estudio que generó el clima laboral se basa en la manera en que este conocimiento puede permitir la gestión del personal en función de mejorar en múltiples aspectos la organización. Para profundizar su estudio, el clima laboral ha sido descrito en dimensiones, siendo una dimensión un aspecto medible que constituye el clima laboral. Así, se han planteado múltiples perspectivas en relación a las dimensiones del clima laboral.

Likert (1965, citado por Jeria, Muñoz, & Torres, 2006) parte de concebir el comportamiento de los empleados como una respuesta directa a las condiciones sociales

y formas de organización promovidas por el personal administrativo; de esta manera, el autor propone que la percepción que los empleados tienen de su ambiente, constituye el clima laboral. Desde esta perspectiva, Likert asume la existencia de ocho dimensiones en el clima organizacional:

- a. Métodos de mando: son los mecanismos utilizados por los jefes para ejercer su liderazgo e influenciar en los empleados.
- b. Fuerza motivacional: mecanismos utilizados en la motivación del personal.
- c. Procesos de comunicación: las formas de comunicación utilizadas dentro de la organización, mecanismos, medios, así como factores que la condicionan.
- d. Procesos de influencia: relación existente entre las distintas jerarquías para promover actitudes.
- e. Toma de decisiones: si la institución promueve el empoderamiento o focaliza la responsabilidad en jerarquías.
- f. Procesos de planificación: los métodos utilizados para el planteamiento orientativo de la empresa, cómo se fijan objetivos.
- g. Procesos de control: mecanismos utilizados para controlar el flujo de procesos entre las micro entidades organizacionales.
- h. Objetivos de rendimiento: niveles de formación del personal.

Litwin y Stringer (1968, citado por Sandoval Caraveo, 2004) dividen al clima organizacional en nueve dimensiones:

- a. Estructura.
- b. Responsabilidad individual

- c. Remuneración
- d. Riesgo y toma de decisiones
- e. Calidez
- f. Apoyo
- g. Normas
- h. Tolerancia al conflicto
- i. Identidad

Autores como Bowers & Tylor (2007), en sus estudios mencionan una clasificación de cinco dimensiones (Apertura a cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones), que podrían catalogarse como mínimas; al igual que las cuatro dimensiones que conforman el clima organizacional planteadas por Campbell (1987, citado por Sparza, 2005) como básicas (autonomía individual, grado de estructura del puesto, recompensa y consideración); cabe recalcar que este último enfoca la posibilidad de incluirse múltiples dimensiones más, según especificaciones contextuales e individuales de cada institución.

#### **1.3.4. Variables del clima organizacional**

Si visualizamos al clima organizacional como una serie de sistemas complejos que están trabajando de forma que generan influencia en todos y cada uno de ellos, al visualizarlo como un mecanismo, entendemos interacción entre componentes que en conjunto dan un resultado. Desde este análisis, el clima organizacional está compuesto por una serie de variables que interactúan entre ellas y en conjunto brindan un resultado en referencia al clima de la organización.

Según Likert (1932, citado por Sandoval Caraveo, 2004) existen tres variables que determinan el clima de una organización e influyen directamente en la forma en que el personal percibe su clima, estas variables son: causales, consideradas variables del tipo independiente que son las que indican la dirección de evolución de la empresa, implican la estructura de la organización, reglas, administración, decisiones, etc. La segunda variable descrita por el autor hace referencia al estado interno de la organización, también denominado “salud empresarial”; esta variable está compuesta por los procesos de organización de la empresa, destacan indicadores como la motivación, objetivos, capacidad comunicativa de la empresa, toma de decisiones, etc. Finalmente, la última variable descrita es la variable dependiente de la interacción de las dos primeras variables descritas; es decir, los resultados que se generan; aquí se encuentran los logros empresariales, capacidad productiva, gastos, etc.

Ortega & Perdomo (2007) describen ciertos factores como variables en el clima organizacional: Motivación, Satisfacción laboral, Actitudes y Valores.

Quintero, Africano, & Faría (2008) mencionan que las variables que en mayor parte inciden en el clima organizacional son parte de un proceso superior, del cual resulta el clima organizacional; estos factores son: el entorno, personas, estructura y tecnología, mismos que están condicionando la percepción del espacio de trabajo.

### **1.3.5. Funciones del clima organizacional**

Ya se ha puntualizado que el estudio del clima organizacional permite mejorar múltiples aspectos funcionales de una organización, genera un entorno de confianza, predispone la adaptación a cambios dentro de la institución, permite mejores proyecciones y orienta el constante aprendizaje y desarrollo de la empresa.

A su vez, la determinación del clima laboral permite entender múltiples fenómenos que pueden estar condicionando el adecuado desempeño de una empresa. Al respecto, Brunet (1987, citado por Sparza, 2005) señala que determinar aspectos de este tipo dentro de una empresa puede orientarnos a determinar los valores que se

promueven dentro de la organización, así como actitudes y creencias de manera que la falencia de alguno de estos puede explicar problemas en el desarrollo de la organización.

García & Ibarra (2011) señalan que existen ventajas y desventajas de un diagnóstico organizacional; pudiendo ser las ventajas la estimulación del trabajo en equipo, determinar factores motivacionales que permitan mejorar significativamente el ambiente de trabajo en lapsos de tiempo cortos y a bajos costos en inversión de recursos; por otro lado, los autores manifiestan que esta capacidad no siempre está abierta a cualquier grupo empresarial, por lo que se debe planear una predisposición a una determinación de clima organizacional, incluso si este es llevado a cabo desde un estudio de corte transversal.

### **1.3.6. Tipologías del Clima Organizacional**

En referencia a los tipos de clima organizacional, ha sido de gran aceptación el planteamiento propuesto por Likert (1968, citado por García, 2009), mismo que ha sido la base para múltiples diseños de herramientas de medición, que pueden en su evaluación ser clasificados en la siguientes tipología: I, autoritarismo explotador; II autoritarismo paternalista, III consultivo y IV participación en grupo.

#### **I. Autoritarismo explotador**

Describe un sistema de tipo tradicional, carente de una consideración ética desde la perspectiva del empoderamiento y motivación. El autor cita algunas características que se frecuentan en este tipo de autoritarismo: factores como la inexistencia de comunicación entre dirección y empleados, no se han fomentado niveles de confianza y la toma de decisiones está centrada en los directivos. El ambiente de trabajo promovido es bajo presión, con factores constantes en los empleados como miedo, castigos, amenazas y ocasionales y recompensas poco compensatorias (García & Ibarra, 2011).

## **II. Autoritarismo paternalista**

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

## **III. Sistema consultivo**

A diferencia de los dos sistemas anteriores, este sistema promueve la participación de los empleados e involucramiento en múltiples aspectos que conciernen a los intereses empresariales. A través de esto, se genera sentimientos de empoderamiento en los empleados y se fomenta la confianza entre directivos y empleados. Existen modelos que permiten la toma de decisiones a niveles escalonados, que van desde las partes más altas de los directivos e involucran a todos los empleados, en niveles más específicos de toma de decisiones. A pesar de marcar una evolución en relación a los sistemas I y II, no se manifiesta un nivel de comunicación lineal sino escalonado entre los empleados (García & Ibarra, 2011)

#### **IV. Participación en grupo**

El nivel de confianza en el grupo de empleados se podría afirmar que es pleno superior en relación al que se manifiesta en organizaciones de nivel III. La toma de decisiones se realiza con la participación íntegra de los empleados, quienes, a su vez, están orientados y constantemente capacitados para llevar a cabo este tipo de responsabilidades, lo que influye en la capacidad de auto motivarse y motivar a la organización. En este tipo de organizaciones, las relaciones se extienden más allá de la organización, es decir, por lo general existe un lazo de amistad que se fomenta entre los miembros de la organización que suele trascender las barreras del grupo empresarial. (García & Ibarra, 2011).

Estos cuatro grupos, han sido subclasificados por otros autores en dos grupos; autoritarios y participativos, siendo parte del primer grupo los descritos I y II; y los otros dos, parte del grupo de climas organizacionales del tipo participativos. Múltiples autores señalan la importancia de fomentar un clima participativo por los beneficios inherentes al mismo (Sandoval, 2004).

#### **1.3.7. Herramientas de medición del clima organizacional**

La medición del clima laboral está estrechamente relacionada con las dimensiones contempladas. Según esto, se han desarrollado múltiples modelos de medición del clima organizacional que buscan identificar y analizar aspectos internos de la organización que pueden afectar el desenvolvimiento de los empleados Méndez, (2006).

### **1.3.7.1. Cuestionario de Litwin y Stringer**

Este cuestionario está orientado a determinar formas subjetivas de percepción de los individuos dentro del ambiente de la organización. Se evidencian en este cuestionario las siguientes dimensiones a evaluar: “estructura de la organización del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad-lealtad” (García, 2009).

### **1.3.7.2. Cuestionario de Rensis Likert**

Este modelo describe los cuatro tipos de sistemas organizacionales planteados en esta investigación en el punto 1.10. Para esta clasificación, Likert plantea el clima en base a ocho dimensiones: perfeccionamiento, métodos de mando, objetivos de rendimiento, fuerzas de motivación, el control, procesos de comunicación, influencia, planificación y toma de decisiones, aspectos que según Likert, ayudarán a describir la influencia que genera el clima en el comportamiento de los empleados.

### **1.3.7.3. Test de Clima Organizacional (TECLA) de John Sudarsky**

En este instrumento desarrollado en Colombia, el autor considera para su elaboración las distintas percepciones culturales que difieren el diagnóstico de un clima laboral; se fundamenta el mismo en las teorías de motivación de McClelland y Atkinson (García, 2009) así el autor plantea las siguientes dimensiones: conformidad, responsabilidad, recompensa, normas de excelencia, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario.

## **CAPÍTULO II**

### **EL GAD MUNICIPAL DE EL TAMBO**

#### **2.1. Antecedentes**

La información de este capítulo se encuentra basada directamente en el Estatuto del GAD Municipal de El Tambo, 2016, destacándose la información de su origen de la siguiente manera:

Su nombre proviene del vocablo kuichwa “Tampu”, que significa “Lugar de Descanso o Posada”, sitio en el que el correo inca, viajeros y caminantes paraban al llegar el ocaso del día. El Tambo como parroquia eclesiástica fue creada el 05 de Junio de 1835, con el nombre de “San Juan de El Tambo”, como parte de Hatun – Cañar, teniendo como límites: al norte la parroquia de Achupallas, provincia de Chimborazo; por el sur la Vicaría Foránea de Cañar; por el oriente la parroquia Taday; y por el occidente Suscal.

Después de dejar de ser parroquia eclesiástica, el 08 de Septiembre de 1852, la Municipalidad de Cañar creó la parroquia civil de El Tambo.

En las guías comerciales, agrícolas e industriales del Ecuador de 1909, se indica que el cantón Cañar se componía de 4 parroquias: Cañar, El Tambo, Suscal y Gualleturo. En esta época la superficie de El Tambo era de 410 kilómetros cuadrados y una población de 10.000 habitantes; para aquel tiempo los límites parroquiales fueron: al norte provincia de Chimborazo; al sur cabecera cantonal de Cañar; al este la parroquia Pindilig y al oeste la parroquia Suscal. El primer intento de cantonización se dio en el año 1952.

En el año de 1969, el 13 de Noviembre los moradores y las fuerzas vivas de El Tambo, reunidos en asamblea general, deciden luchar por esta causa.

El 24 de Enero de 1991, el ex presidente constitucional de la república, Rodrigo Borja Cevallos, puso el ejecútese de creación del cantón “El Tambo”.

## **2.2. Direccionamiento estratégico y estructura organizacional**

La información de este tema se encuentra basada directamente en el Estatuto del GAD Municipal De el Tambo, 2016, destacándose la información de la siguiente manera:

### **2.2.1. Estructura organizacional**

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

### **2.2.2. Misión**

El GAD Municipal es el facilitador del buen vivir de ciudadanos y ciudadanas a través de los servicios públicos y comunitarios de calidad, en el ámbito social y solidario, productivo, ambiental e institucional, con presupuestos participativos consensuados en forma equitativa, respetando la biodiversidad y la interculturalidad. La transparencia, la honestidad y la vocación de servicio a los ciudadanos y ciudadanas son los pilares de la gestión del municipio comunitario.

### **2.2.3. Visión**

En el 2024, el GAD Municipal El Tambo, es un ejemplo de la administración pública municipal del Ecuador; la participación, el trabajo comunitario, la concertación y la corresponsabilidad ciudadana son prácticas irreversibles de los actores territoriales.

Una estructura organizacional en permanente innovación permite generar políticas públicas con liderazgo local, un equipo de talentos humanos trabaja planificada mente hacia la gestión por resultados e impactos con un enfoque de solidaridad, reciprocidad y complementariedad.

### **2.2.4. Principios y valores**

El GAD Municipal de El Tambo, basará su gestión en los siguientes principios y valores:

1. Voluntad política y liderazgo.- Para la búsqueda de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromiso de los diferentes sectores internos de trabajo: directivo, de apoyo y operativo.

2. Trabajo en equipo.- Dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones

3. Eficacia.- La misión, visión y objetivos de cada una de las dependencias definirán al ciudadano como eje de su accionar dentro de un enfoque de excelencia en la presentación de los servicios y establecerá rigurosos sistemas de rendición de cuentas y evaluación de programas y proyectos con el fin de verificar cuan acertadamente se logran los objetivos, optimizando todos y cada uno de los recursos disponibles

4. Eficiencia.- Se busca el perfeccionamiento de los recursos financieros, humanos y técnicos. Cumpliendo de manera adecuada las funciones asignadas a cada una de las dependencias administrativas en el Organigrama Estructural producto del Plan de Innovación Institucional, se crearán sistemas adecuados de información, evaluación y control de resultados para verificar cuan acertadamente se utilizan los recursos.

5. Transparencia.- Todos los datos de la administración municipal serán públicos y la Municipalidad facilitará el acceso de la ciudadanía a su conocimiento.

6. Honestidad.- las respectivas autoridades municipales tendrán la responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones. Las actuaciones de cada uno, no podrán conducir al abuso de poder y se ejercerá para los fines previstos en la ley.

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

### **2.2.5. Objetivos estratégicos**

1. Actualizar permanentemente el plan de desarrollo y ordenamiento territorial.- Los catastros rurales y urbanos con un enfoque intercultural y comunitario hacia el buen vivir.

2. Innovar la institucionalidad de forma continua hacia un municipio intercultural y comunitario.- Desde una efectiva gobernanza hacia el Sumak Kawsay; con un ejemplo de talentos humanos capacitados para brindar servicio de calidad con calidez

3. Mejorar permanentemente los servicios públicos-comunitarios.- Sea este de tipo: social (innovación de la educación, reducción de la pobreza); para favorecer a la

producción (innovación de la matriz productiva); ambiental (conservación de la pachamama) e institucional especialmente:

- I. Facilitar el manejo integral de los desechos sólidos
- II. Agua potable y manejo de las aguas servidas
- III. Promover espacios de convivencia social
- IV. Servicios de energía, alumbrado y de conectividad
- V. Servicios de viabilidad urbana y rural; entre otros.

4. Fortalecer la identidad cultural.- respetando la biodiversidad y la interculturalidad; en donde la transparencia, la honestidad y la vocación de servicio a los ciudadanos y ciudadanas sean los pilares de la gestión de un municipio comunitario

### **2.3. Gestión organizacional por procesos del GAD municipal El Tambo**

Estructura Organizacional por procesos.- La estructura organizacional se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Procesos del GAD Municipal El Tambo.- Los procesos que elaboran los productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Los Procesos Gobernantes.- Orientan a la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Los Procesos Agregadores de Valor.- Implementan políticas, administran y controlan la generación de los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser del GAD Municipal El Tambo.

Los Procesos Habilitantes.- Implementan políticas y generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregándole valor y para sí mismos, contribuyendo a la consecución de la misión institucional.

Los Procesos Habilitantes de Asesoría.- Asesoran y fortalecen con sus conocimientos especializados a los procesos en el momento que estos lo requieran.

Los Procesos Habilitantes de Apoyo.- Permiten que los procesos se ejecuten, su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos, lo que facilita el cumplimiento de la misión de la organización.

#### **2.4. Reglamento interno para la administración de talento humano del GAD Municipal de El Tambo.**

El reglamento interno para la administración de talento humano tiene por objeto la regulación de las políticas, procedimientos y procesos relacionados con la administración de talento humano en el municipio, con el fin de propiciar un alto grado de eficiencia que permita obtener, a más del desarrollo institucional continuo, una motivación de sus servidoras y servidores; y, su estabilidad, aplicando el sistema integrado de desarrollo de talento humano del sector público (Tambo, 2016)

Las disposiciones de este reglamento rigen para todos los servidores y servidoras que laboran en el GAD Municipal de El Tambo, mediante nombramientos permanentes,

provisionales, de libre nombramiento y remoción, de periodo fijo, contratos de servicios ocasionales, o comisión de servicios con o sin remuneración.

Aquí mencionaremos algunas políticas internas asociadas al tema de investigación:

#### **2.4.1. Del régimen disciplinario**

Sanciones Disciplinarias.- Las servidoras y servidores que incumplan con sus obligaciones o contravengan las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas conexas, incurrirán en responsabilidad administrativa, y serán sancionados por la máxima autoridad o su delegado, pudiendo establecerse las siguientes sanciones:

1. Amonestación verbal
2. Amonestación escrita
3. Sanción pecuniaria administrativa
4. Suspensión temporal sin goce de remuneración
5. Destitución

#### **2.4.2. Del bienestar social**

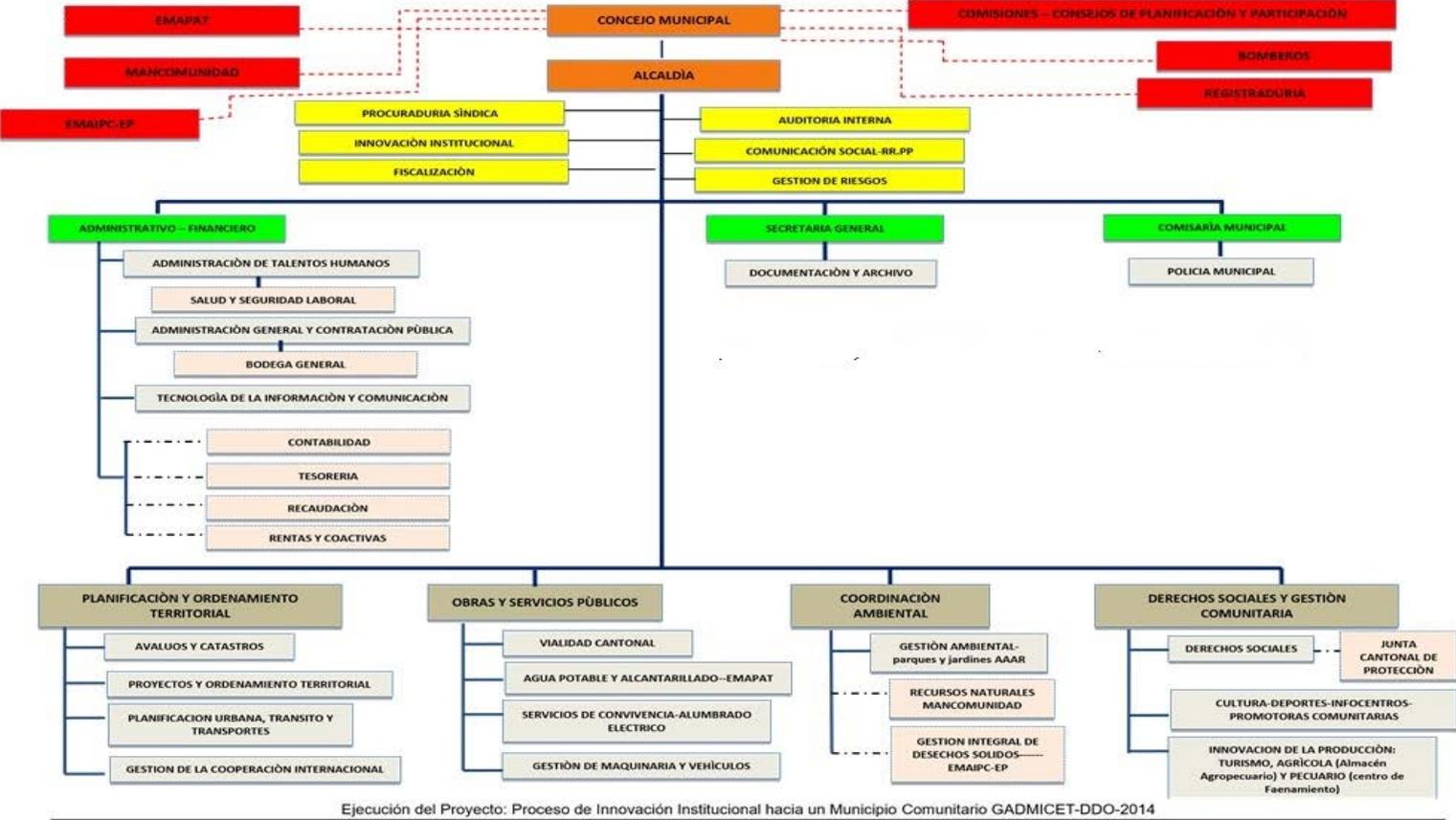
Del sistema de protección laboral y de Bienestar Social.- El GAD Municipal de El Tambo, velará por el pleno respeto a la dignidad de las servidoras y servidores promoviendo el desarrollo profesional y personal, para lo cual deberá diseñar un sistema de protección laboral y bienestar social, que conduzca al mejoramiento de la eficiencia y productividad conforme a la misión, visión y objetivos institucionales.

Beneficios.- Los servidores y servidoras del GAD de El Tambo, de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria institucional, contarán con los siguientes beneficios:

1. Servicio de guardería
2. Dotación de uniformes
3. Los servicios de asistencia médica se prestarán a las y los servidores a través de convenios que sean necesarios para cumplir con este servicio.

La aplicación de estos beneficios se sujetará estrictamente a la disponibilidad presupuestaria y procesos de contratación respectiva.

Gráfico 1: Organigrama del GAD Municipal de El Tambo



Elaborado por: Estatuto del GAD Municipal de El Tambo

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Esta investigación será no experimental, el metodológico cualitativo con un tipo de investigación transversal y finalmente con un alcance descriptivo.

#### **3.2. Población**

En este estudio se propone una investigación global, es decir, el estudio abarca a la totalidad de empleados de la Municipalidad del cantón EL Tambo, quienes en su totalidad suman 65 personas, en el año 2017.

#### **3.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de información**

##### **3.3.1. Cuestionarios**

La cultura organizacional, así como el clima organizacional fueron determinados en base a la aplicación de cuestionarios. En referencia a la cultura, se consideró el Cuestionario OCAI para el Diagnóstico de Cultura Organizacional (Ver anexo 1). En referencia a la descripción del clima organizacional se estimó pertinente según la cultura organizacional determinada, la aplicación del test de Litwin y Stringer (ver anexo 2); pues se considera sumamente importante generar un estudio, en donde englobe todas las dimensiones de clima organizacional a través de un cuestionario que nos permita entender de manera sencilla dichas dimensiones, además la manera en cómo está estructurada y el lenguaje simple que se utiliza en esta herramienta es la más adecuada a la realidad del GAD Municipal de El Tambo,

ya que el tener este lenguaje simple, entonces todo el personal podrá realizarlo sin ningún inconveniente.

### **3.3.1.1. Cuestionario OCAI**

El cuestionario OCAI está dividido en seis ítems; cada uno de ellos con cuatro variables entre las cuales se distribuye una puntuación de una suma total de 100 puntos, dando el puntaje más alto, a la variable que se considere más importante. Los aspectos a medir son:

1. Características dominantes de la organización.
2. Estilo de liderazgo.
3. Gestión de empleados.
4. Mecanismos de cohesión.
5. Ejes estratégicos.
6. Criterios de éxito.

Una vez identificadas estas dimensiones a través de 4 variables (a, b, c y d), que corresponden a los tipos de cultura descritos en este cuestionario que son jerárquica, adocrática, mercado o clan, se procede a identificar cual es la más sobresaliente con la aplicación de esta herramienta de diagnóstico de cultura organizacional. (Cameron y Quinn, (1999, citado por Hernandez, Mendez, & Contreras, 2012)

### **3.3.1.2. Cuestionario de Litwiin y Stringer**

De acuerdo este cuestionario, el análisis se realiza en función de nueve variables que componen según los autores, el clima organizacional; las cuales son:

1. Estructura.

2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Desafío
5. Relaciones
6. Cooperación
7. Estándares
8. Conflicto
9. Identidad

Mismas que están distribuidas en un cuestionario de 50 ítems. Cada uno de los ítems está valorado en cuatro posibles indicadores cualitativos: “totalmente de acuerdo”, “Relativamente de acuerdo”, “relativamente en desacuerdo”, “totalmente en desacuerdo”. (Litwin y Stringer 1968, citados por Contreras & Matheson, 2009).

Según Díaz (2010) en el método de corrección e interpretación del cuestionario de Litwin y Stringer, el valor que se asigna a cada una de las opciones es la siguiente: Muy favorable: 4, Favorable: 3, Desfavorable: 2, Totalmente en desacuerdo: 1.

Para ello a cada uno de los ítems se le asigna uno de los puntajes , luego para cada dimensión calcular el promedio por sujeto, después se repite el procedimiento anterior con todos los sujetos y se calcula el promedio final de la dimensión; seguidamente se comparan las dimensiones mejor y peor evaluadas.

### **3.3.2. Instrumentos de procesamiento de información**

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas fueron procesados a través de la utilización de instrumentos informáticos (software) Excel versión 2016 y SPSS versión 23.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los 65 participantes evaluados basados según los objetivos planteados, siendo así los siguientes:

#### **4.1. Presentación, análisis e interpretación de los resultados de la aplicación del cuestionario de OCAI para el diagnóstico de cultura organizacional**

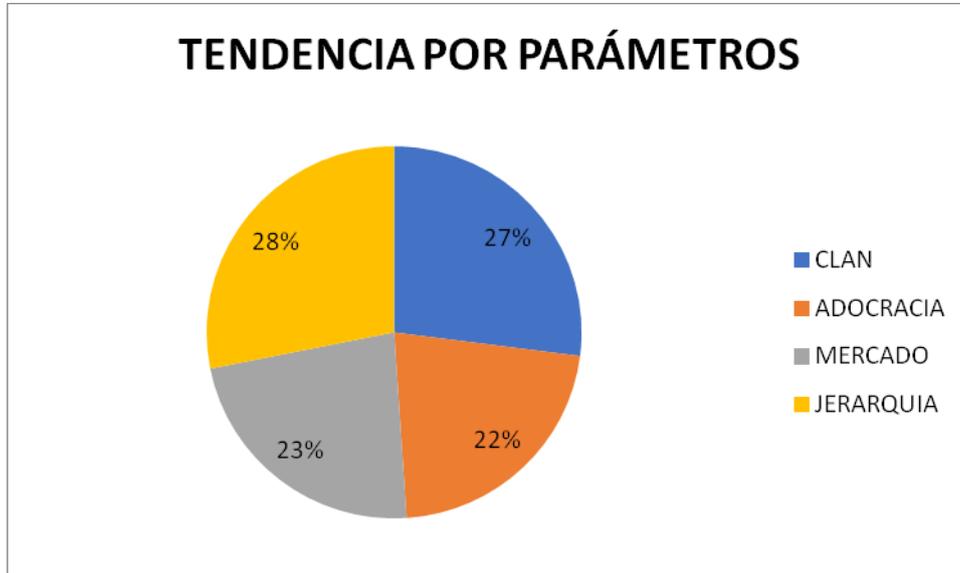
Los resultados obtenidos en la aplicación de este cuestionario fueron las siguientes:

**Tabla 1: Tendencia General que percibe el personal del GAD Municipal de El Tambo sobre su Cultura Organizacional.**

<b>Ítem</b>	<b>Resultados promedio</b>
CLAN	27%
ADOCRACIA	22%
MERCADO	23%
JERAQUÍA	28%
Total	100%

**Elaborado por:** Vega Isabel (2017)

**Gráfico 2: Tendencia por parámetro que perciben el personal del GAD Municipal de El Tambo sobre su cultura organizacional**



**Elaborado por:** Vega Isabel (2017)

La media total de todos los aspectos estudiados muestra una clara tendencia jerárquica de la organización con un 28 %; siendo este aspecto, su principal definición, aunque también hay que mencionar que presenta una tendencia también a clan con un porcentaje de el 27%.

### **Análisis de interpretación por dimensiones**

En referencia a las características dominantes, se determina que la que resalta de todas, según indica el gráfico es la de Jerarquía. Lo que nos indica que las funciones autoritarias y roles fijos de los empleados, son las características principales. (Anexo 3, Gráfico 1)

En lo que respecta al estilo de liderazgo, el análisis demostró que existe una tendencia a la jerarquía: A pesar de ello, esta no es del todo marcada, y se ve sucedida

por el aspecto Mercado. Se determina entonces que el estilo de liderazgo en la empresa es jerárquico. (Anexo 3, Gráfico 2)

En referencia a la gestión de los empleados, se nota una tendencia a la cultura “clan”; misma que se caracteriza por un sentido de familiaridad entre el personal. (Anexo 3, Gráfico 3)

En mecanismos de cohesión , el análisis demostró que en este aspecto existe una tendencia jerárquica; es decir, que los mecanismos de cohesión se plantean desde un modelo de jerarquías; lo que no facilita una comunicación longitudinal. (Anexo 3, Gráfico 4)

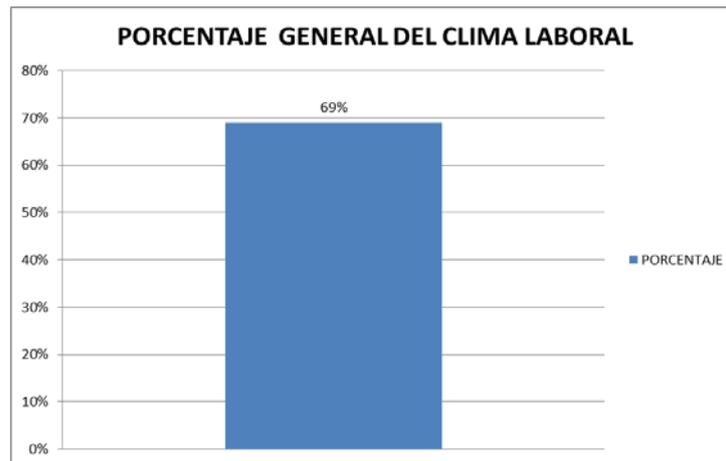
El gráfico indica que en referencia a los ejes estratégicos, existe una relevancia en el aspecto de jerarquía; es decir, las estrategias están planteadas por grados específicos de jerarquía, limitando el empoderamiento de los empleados. (Anexo 3, Gráfico 5)

Finalmente en criterios de éxito , destacan la jerarquía y clan siendo los más relevantes en referencia a los criterios de éxito. (Anexo 3, Gráfico 6)

## **4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados del cuestionario de Litwin y Stringer de Clima organizacional.**

### **4.2.1. Porcentaje General de Clima Laboral**

**Gráfico 3: Porcentaje General de Clima laboral**

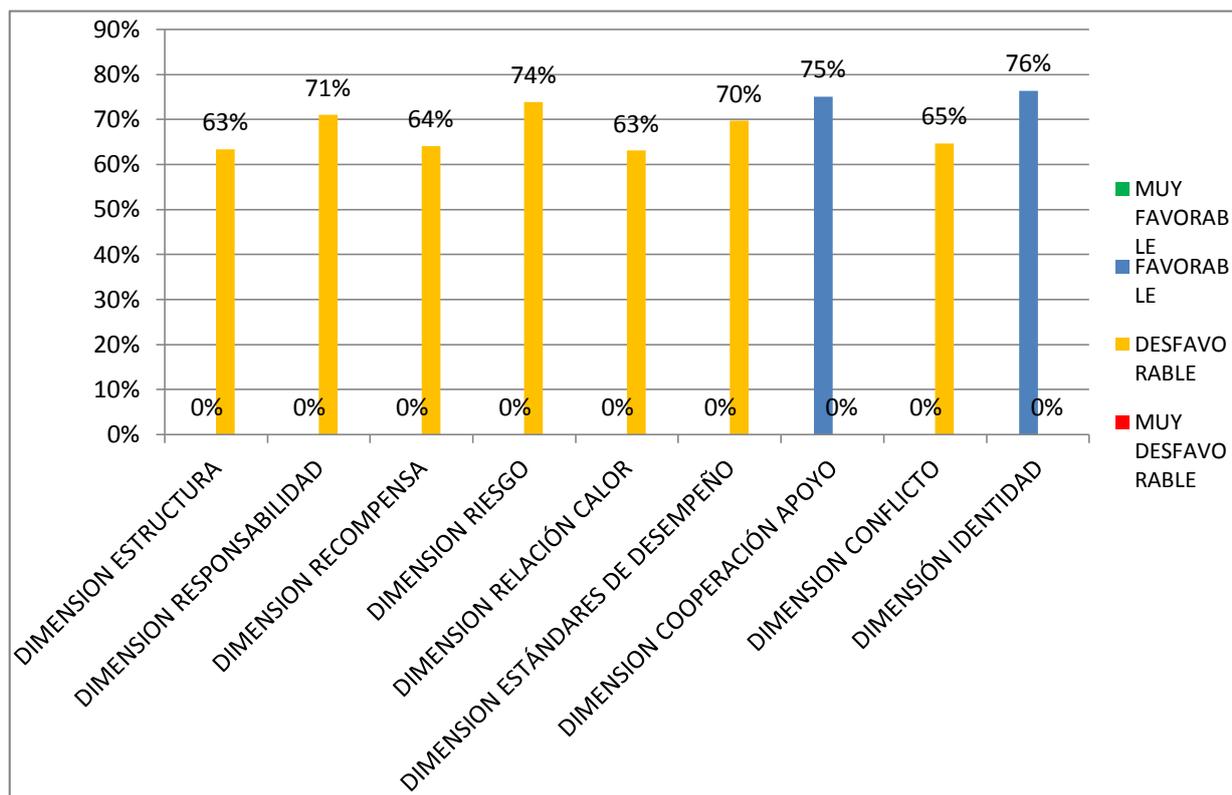


**Elaborado por:** Vega Isabel (2017)

En el gráfico 3, se observa el nivel de la tendencia general del clima organizacional de una muestra total de 65 empleados. Tal resultado nos muestra una percepción desfavorable, debido a que expresa un 69% de cómo se percibe a nivel general el clima en el GAD de El Tambo lo que demuestra un cierto grado de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización en relación a las 9 dimensiones, evaluadas en esta investigación.

#### **4.2.2. Tendencia por Dimensiones**

**Gráfico 4: Tendencia por Dimensiones**



**Elaborado por:** Vega Isabel (2017).

En el gráfico 4 se demuestra la percepción del talento humano en cada una de las dimensiones evaluadas, donde se refleja el nivel más bajo en la dimensión de estructura y relaciones con un porcentaje del 63% que nos da como referencia desfavorable. También en lo que respecta al nivel más alto obtenido que hace referencia a la dimensión de identidad con un 76% lo cual representa un nivel de favorable.

Estos niveles se interpretan como una institución con dificultades centradas en las dimensiones de relaciones y estructura, pilar fundamental dentro de la conformación y del comportamiento de la misma, y en falta de este bienestar tanto en las dos dimensiones por lo tanto, recae de manera directa en las demás dimensiones, y así podría verse afectado el desarrollo institucional a nivel total en las dimensiones anteriormente expuestas.

Finalmente el clima organizacional se ve afectado de manera clara en algunas dimensiones , por lo cual sera de vital importancia generar un plan, para mejorar y potencializar dichas dimensiones.

### **Análisis de interpretación por dimensiones**

En la dimension de estructura se pudo observar que hay una baja tendecia en que no se encuentran bien definidas algunas de las responsabilidades que el empleado debe desarrollar (Anexo 4, Gráfico 1)

En la dimensión de responsabilidad, la tendencia que predomina en esta interpretación se basa en que el personal no tiene claras las indicaciones especificas por parte de sus jefes ya que ellos simplemente les proporcionan las responsabilidades generales. (Anexo 4, Gráfico 2)

En la dimensión de recompensa se analizó que a pesar de existir una tendencia positiva en el cumplimiento de su trabajo a nivel general, el personal no se siente reconocido por las labores que realizan. . (Anexo 4, Gráfico 3)

En la dimensión de desafío, la institución demostró de forma clara que está dispuesta a tomar riesgos, pero de una manera lenta en el proceso para el cumplimiento de los objetivos. . (Anexo 4, Gráfico 4)

En la dimensión de relaciones, se puede deducir claramente que existe una deteriorada relación entre las personas de la institución. . (Anexo 4, Gráfico 5)

En la dimensión de cooperación se demostró que no existe una cooperación absoluta debido a que los jefes no implementan la cultura de autocrítica, por ende el personal procede de igual manera, solo en la búsqueda de la perfección del trabajo individual, más no del colectivo. . (Anexo 4, Gráfico 6)

En la dimensión de estándares, se distinguió claramente que a pesar del esfuerzo de la administración por conocer las aspiraciones del personal, no se ha logrado por no existir un proyecto que fortalezca las relaciones entre jefes y subordinados. . (Anexo 4, Gráfico 7)

En la dimensión de conflictos , se evidenció en el gráfico que las opiniones no cuentan como prioridad para consensuar o mediar un conflicto, sino más bien se impone las decisiones de manera jerárquica, como una manera para evitar las discusiones. . (Anexo 4, Gráfico 8)

Finalmente en la dimensión de identidad, el personal se siente satisfecho como personas al trabajar en la institución, a pesar de no pertenecer a un grupo de trabajo que se desenvuelva de forma sinérgica. . (Anexo 4, Gráfico 9)

# **CAPÍTULO V**

## **PLAN DE FORTALECIMIENTO O MEJORA**

Teniendo en cuenta el análisis del diagnóstico expuesto anteriormente y desde el conocimiento adquirido se plantean las siguientes estrategias de intervención para la mejora en cada una de las dimensiones de clima organizacional, como propuesta que si son aceptadas por el Alcalde e implementadas en el GAD Municipal de El Tambo, se podrá intervenir efectivamente los aspectos críticos más relevantes, contribuyendo de esa manera a facilitar la toma de decisiones en pro del logro de los objetivos institucionales y la satisfacción del talento humano.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que las principales falencias identificadas en el estudio de clima organizacional en el GAD Municipal de El Tambo, se establece una propuesta de mejora para las distintas dimensiones que presentan falencias. Si la entidad decide implementarla en toda la institución y logra comprender decididamente a sus distintos estamentos, podrá tener o conformar una organización con visión de futuro. El compromiso debe ser de todos y para todos, generando la construcción de un GAD Municipal más humano y comprometido con una visión al desarrollo y productividad.

### **5.1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta de mejora en el clima organizacional que contribuya al desarrollo del GAD Municipal de El Tambo.

### **5.2. Objetivos específicos:**

- Recopilar y analizar de los resultados del cuestionario de clima organizacional

- Generar una propuesta de mejoramiento de las diferentes dimensiones de clima en donde se identificaron falencias más relevantes.
- Socializar la propuesta con el Alcalde y Responsable de Talento Humano.

### 5.3. Propuesta

**Tabla 2: Propuesta de Mejora de clima organizacional, para el GAD Municipal**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES (ACTIVIDADES)</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZO A CUMPLIR</b>
ESTRUCTURA	Revisar periódicamente la estructura organizacional	Realizar asambleas por parte del comité coordinador ejecutivo para analizar la necesidad de redistribuir funciones, eliminar, reducir o combinar tareas ; para agilizar los procedimientos que a pesar de ser necesarios obstaculizan el trabajo de los empleados	Directores y jefes departamentales	Una vez al año
RESPONSABILIDAD	Crear procedimientos y reglas para la adecuada realización de un trabajo ágil.	<p>Crear políticas que sirvan como una guía de acción a los empleados para realizar su trabajo de una mejor manera</p> <p>Mejorar el manual de descripción de puestos para que los empleados tengan un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan a quien acudir cuando se presente un problema</p>	Dirección de Talento Humano y jefes departamentales	Una vez al año

RECOMPENSA	Innovar en los procesos de recompensa a través del reconocimiento laboral	<p>Felicitaciones al buen cumplimiento de actividades de manera verbal y escrita</p> <p>Darle un día libre como reconocimiento a su esfuerzo en algún proyecto significativo</p>	Directores, coordinadores y jefes inmediatos	Según la ejecución de proyectos importantes
DESAFÍO	Preparar al personal para emprender cambios o desafíos para la transformación institucional	<p>Capacitar al personal mediante talleres, charlas, cursos y seminarios, a manera de buscar ampliar sus conocimientos en relación al trabajo o labor que desempeña la institución</p> <p>Proporcionar el apoyo necesario mediante coaching, a los directivos para dirigir a sus colaboradores en procesos de cambio. Puede llevarse a cabo en grupo o en interacciones individuales</p>	Directores, coordinadores y jefes inmediatos	Anual
RELACIONES	Motivar las relaciones	Diseñar talleres, convivencias y charlas acerca de la importancia de las relaciones interpersonales y su influencia en el clima organizacional	Directores, coordinadores y talento humano	De manera anual en base al presupuesto

	interpersonales dentro de la institución	Realizar actividades sociales con el fin de estrechar lazos de amistad y compañerismo entre los trabajadores.		
COOPERACIÓN	Crear programas y políticas con enfoques y valores humanos.	Realizar una capacitación periódica enfocada a la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones  Premiar al personal que cumpla con el objetivo de trabajar en equipo como por ejemplo un reconocimiento por el mejor equipo del mes	Directores, coordinadores y jefes inmediatos	Una vez al año
ESTÁNDARES	Mejorar la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa , en torno a niveles de rendimiento	Dar a conocer al personal las decisiones y proyectos que la junta directiva pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mejorar el flujo de información  Proporcionar al personal la libertad para expresar sus percepciones acerca del trabajo y la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica	Directores	De manera trimestral

<p>CONFLICTOS</p>	<p>Disminuir el nivel de conflictos dentro de la institución</p>	<p>Fomentar el respeto, la tolerancia y la armonía entre el personal a través de charlas para que sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta</p> <p>Mantener reuniones periódicas para conocer si existen conflictos individuales o grupales</p> <p>Manejar apropiadamente las crisis brindando información que el personal necesite, transmitir los mensajes correctamente y de manera clara para evitar conflictos</p>	<p>Talento humano</p>	<p>De manera trimestral</p>
<p>IDENTIDAD</p>	<p>Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la institución donde se sientan satisfechos e identificados con su lugar de trabajo</p>	<p>Realizar a los empleados una inducción constante a la filosofía de la organización, con esto se empatizarán y se identificarán las estrategias de la organización que actuarán en pro de la misma</p> <p>Invitar a los trabajadores a que establezcan sus propias metas en las distintas áreas de trabajo a las que pertenecen para que estén involucrados en las mismas.</p>	<p>Directivos, Talento humano, jefes inmediatos</p>	<p>De manera trimestral</p>

**Elaborado por:** Vega Isabel (2017)

## CONCLUSIONES

En relación a las áreas evaluadas en el primer cuestionario que hace referencia a la cultura organizacional la cual refleja una clara tendencia a una cultura jerárquica de la institución, siendo este aspecto su principal definición; aunque también hay que recalcar que se presenta rasgos de clan.

Estos resultados se ajustan a la realidad que se vive en el GAD Municipal de El Tambo, ya que los miembros de esta estructura jerárquica principalmente se comunican con su superior inmediato y con sus subordinados inmediatos, lo cual ha producido un limitado flujo de información y comunicación.

También se presentó rasgos de clan, es decir en el GAD tienen una gran lealtad con respecto a la máxima autoridad, más que al sistema administrativo en el que se desenvuelven debido a sus ideologías políticas.

Con respecto al diagnóstico de clima organizacional, en las áreas evaluadas a través del cuestionario seleccionado se pudo evidenciar que el personal refleja una percepción que corresponde a la variable de desfavorable, debido a que expresa un 69%, lo que demuestra un cierto grado de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización en relación a las 9 dimensiones, evaluadas en esta investigación.

Es decir, existen dimensiones como la de Relaciones y Estructura, en las que se presenta una gran falencia lo cual da como resultado una reacción en cadena ya que a partir de ella se distorsionan las demás, afectando así el desarrollo y bienestar dentro de la institución.

A pesar que las demás dimensiones se encuentran en un nivel de relativamente favorable, es necesario mejorar dichas dimensiones conjuntamente con la dimensión de relaciones y estructura, para potencializar el buen desarrollo institucional y así llegar a los objetivos y metas planteadas por la misma.

Para ello se desarrolló una propuesta de mejora enfocado en cada dimensión ya analizada con la finalidad de generar un impacto positivo, el plan se establece a través de objetivos, acciones para alcanzar los mismos, responsables y un plazo a cumplir.

## **RECOMENDACIONES**

En base a lo anterior se extienden las siguientes recomendaciones:

- Aplicar el plan de mejora expuesto en el capítulo 5, en donde se plantean soluciones viables para mejorar todas las dimensiones y con ello generar un desarrollo a nivel sinérgico en la institución
- Realizar un control de manera periódica para establecer la correcta ejecución del plan
- Se recomienda aplicar este estudio en todos los GAD's Municipales que manifiesten este tipo de problemas estipulados en este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albarracín, E., & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali,. Cuadernos de Administración.
- Bowers, & Tylor. (2007). 5 Dimensiones. En Bowers, & Tylor, 5 Dimensiones. Universidad de Michigan.
- García, M. G., & Ibarra, L. A. (2011). DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO. eumed.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración.
- García, G. E. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. porik an.
- GAD Municipal de El Tambo. (2016). Estatuto del GAD Municipal de El Tambo. Estatuto del GAD Municipal de El Tambo.
- Hernández R., Méndez S., & Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y Administración 59, 30.
- Jeria F. M., Muñoz, J. E., & Torres, L. A. (2006). Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería General de la Republica. Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería General de la Republica. Santiago, Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Méndez, C. E. (2006). Clima organizacional en colombia EL IMCOC: un método de análisis de intervención. El Rosario, Bogota: El Rosario.
- Meza, B. R., & Montenegro, M. B. (2012). El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública “Tame”, en la unidad de negocio Quito periodo 2011-2012. Quito: UCE.
- Noboa, A. (2011). Especificidades del clima organizacional en las instituciones. Especificidades del clima organizacional en las instituciones. Healt.
- Onofre, L. M. (2014). El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el desempeño laboral. El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el desempeño laboral. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.

- Ortega, S., & Perdomo, J. (2007). Factores influyecntes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización. Universidad de la Sabana.
- Ouchi, W. (1992). Teoria Z. Norma.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría , E. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO. Negotium.
- Ramos, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
- Robbins, (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Scielo.
- Sandoval, M. D. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima organizacional. En S. C. Carmen, Concepto y Dimensiones del Clima organizacional (págs. 83-88).
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Scielo.
- Silva, M. (2009). Clima y Cultura en el estudio de la organizaciones. Dialnet.
- Sparza, S. (2005). Programa de desarrollo de personal basado en el diagnóstico de clima organizacional en la empresa Siemens. Universidad de Guanajuato.
- Zapata, A. (2000). Métodos para la Investigación de la Cultura Organizacional. En Z. D. Alvaro, Cultura Organizacional para la Calidad Total (pág. 16). Cali: Universidad del Valle.

# ANEXOS

## ANEXO 1. Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional OCAI de Cameron y Quinn.

<b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>		<b>ACTUAL</b>
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>
<b>2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>ACTUAL</b>
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados.	
D	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>ACTUAL</b>
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	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>
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D	Lo que mantiene unido 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 ESTRATEGICO</b>		<b>ACTUAL</b>
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
D	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>
A	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	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.	
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	
D	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: Based on the Competing Values Framework"(Cameron & Quinn, 1999)

**Anexo 1. Tabla de calificación del cuestionario OCAI (Autores: Kim Cameron y Robert Kimm)**

**ESTADO ACTUAL**

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Suma total (respuestas A )
	promedio (suma dividir para 6)

	1B
	2B
	3B
	4B
	5B
	6B
	Suma total (respuestas B)
	promedio (suma dividir para 6)

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Suma total (respuestas C)
	promedio (suma dividir para 6)

	1D
	2D
	3D
	4D
	5D
	6D
	Suma Total (respuestas B)
	promedio (suma dividir para 6)

## ANEXO 2 Cuestionario de diagnóstico de Clima organizacional de Litwing y Stringer

ARTICULOS

33

### ANEXO

#### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (Autores: Litwin y Stringer)

##### INSTRUCCIONES:

A continuación ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguiente: Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

	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 no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuales son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
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 poca 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 sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14. Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.				
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no 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.				

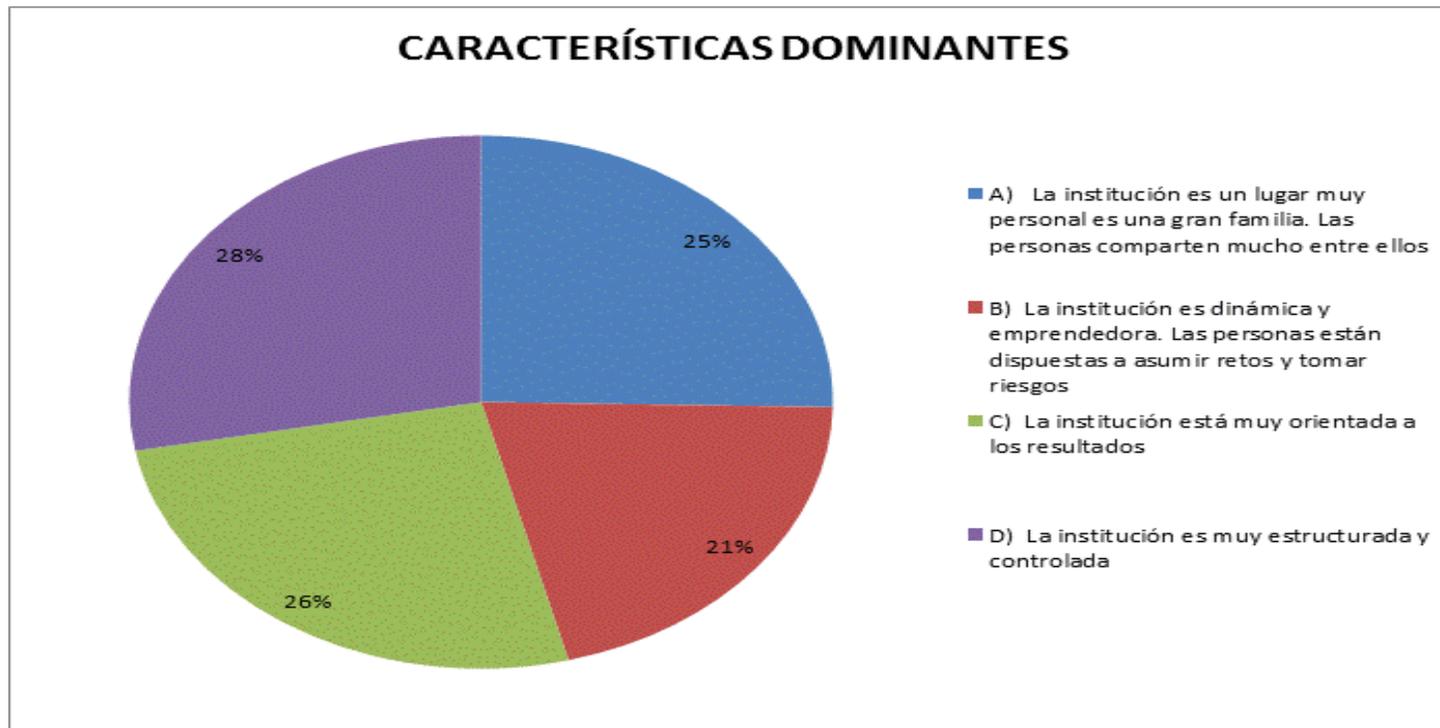
	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
20. En esta empresa no hay recompensa ni 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 fué 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 cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30. En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
32. En esta empresa los jefes son poco 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 no 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 valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.				
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.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones 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 no 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 la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.				

### ANEXOS 3 Gráficos de cultura organizacional por áreas evaluadas

Anexo 3, Gráfico 1



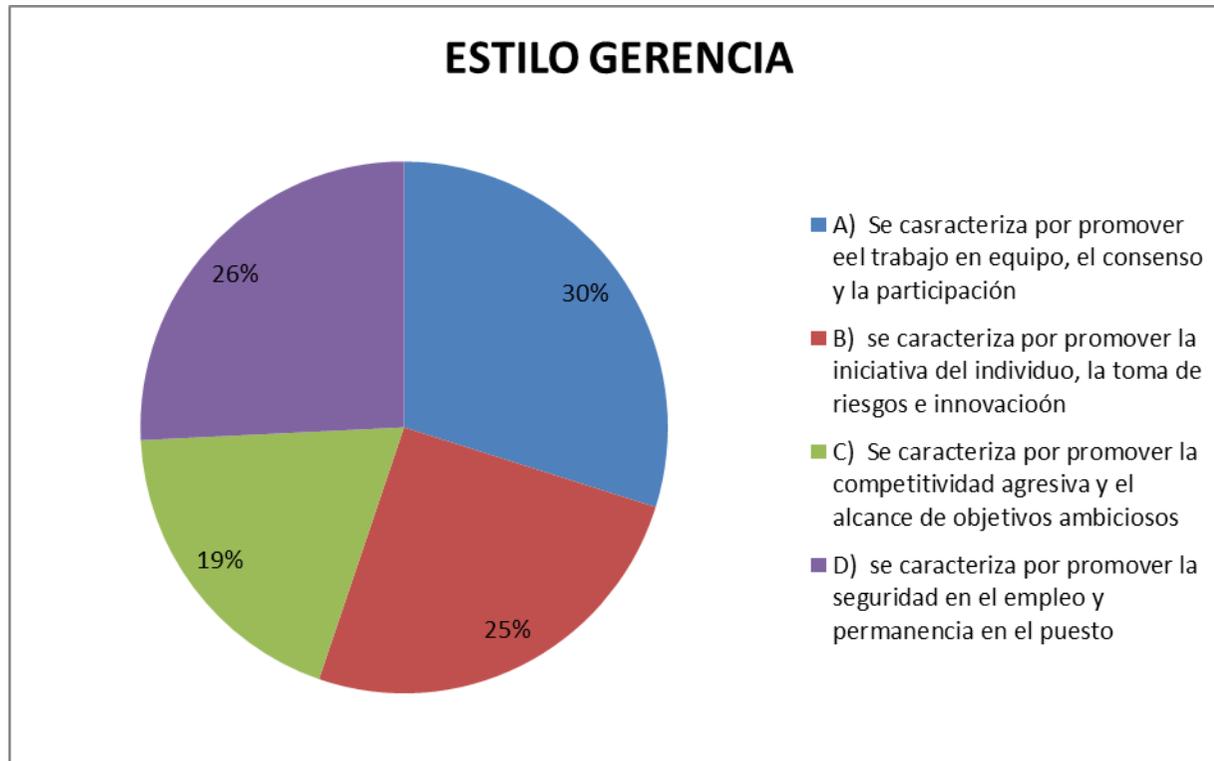
Elaborado por: Vega Isabel (2017)

Anexo 3, Gráfico 2



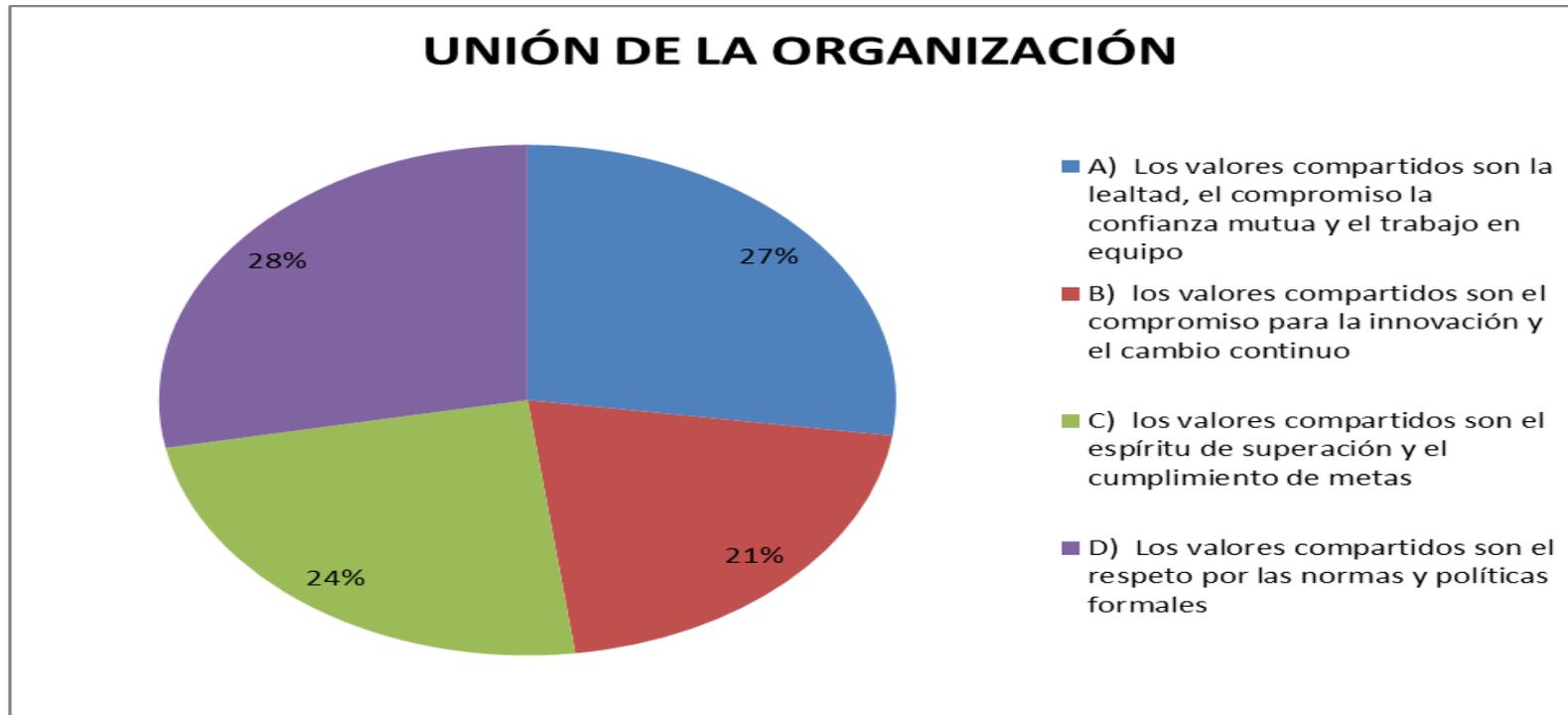
Elaborado por: Vega Isabel (2017)

Anexo 3, Gráfico 3



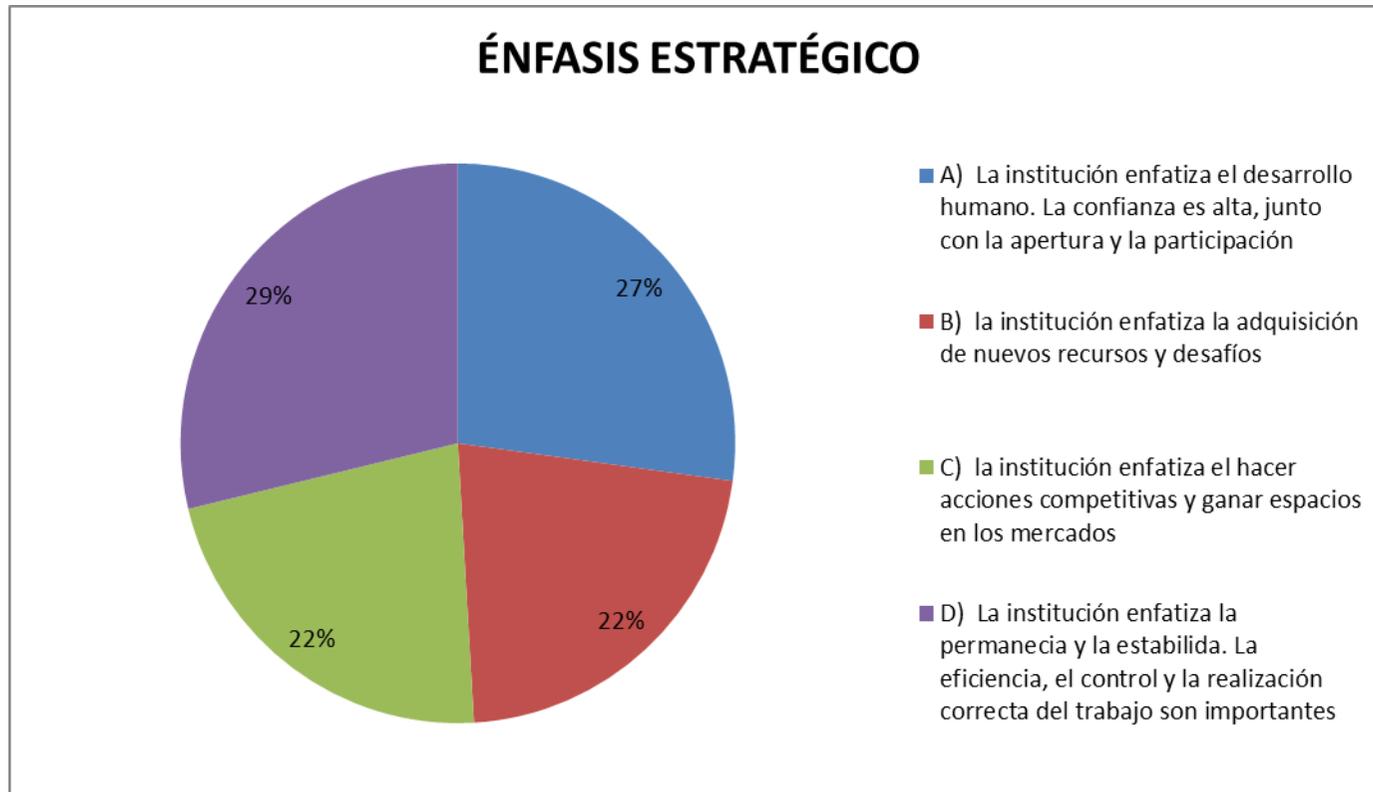
Elaborado por: Vega Isabel (2017)

Anexo 3, Gráfico 4



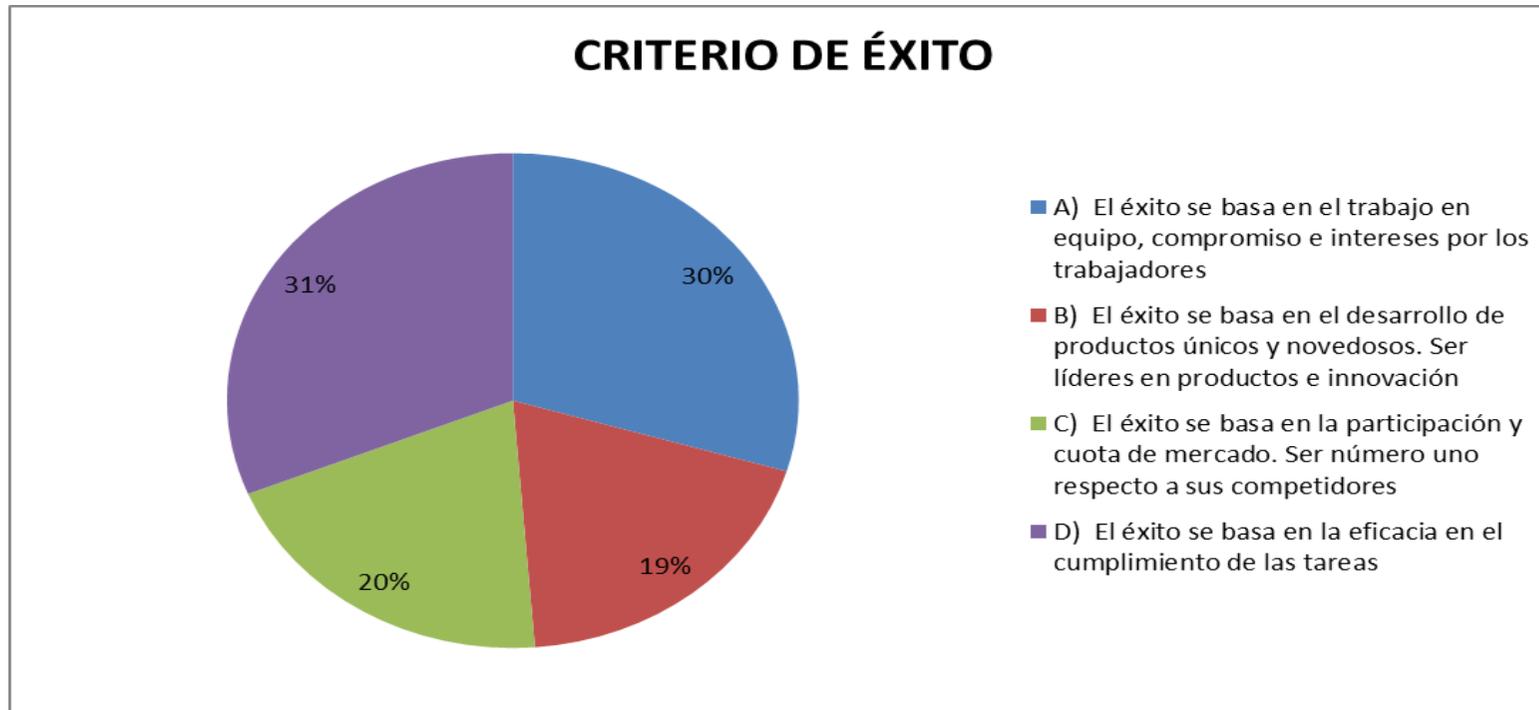
Elaborado por: Vega Isabel (2017)

Anexo 3, Gráfico 5



Elaborado por: Vega Isabel (2017)

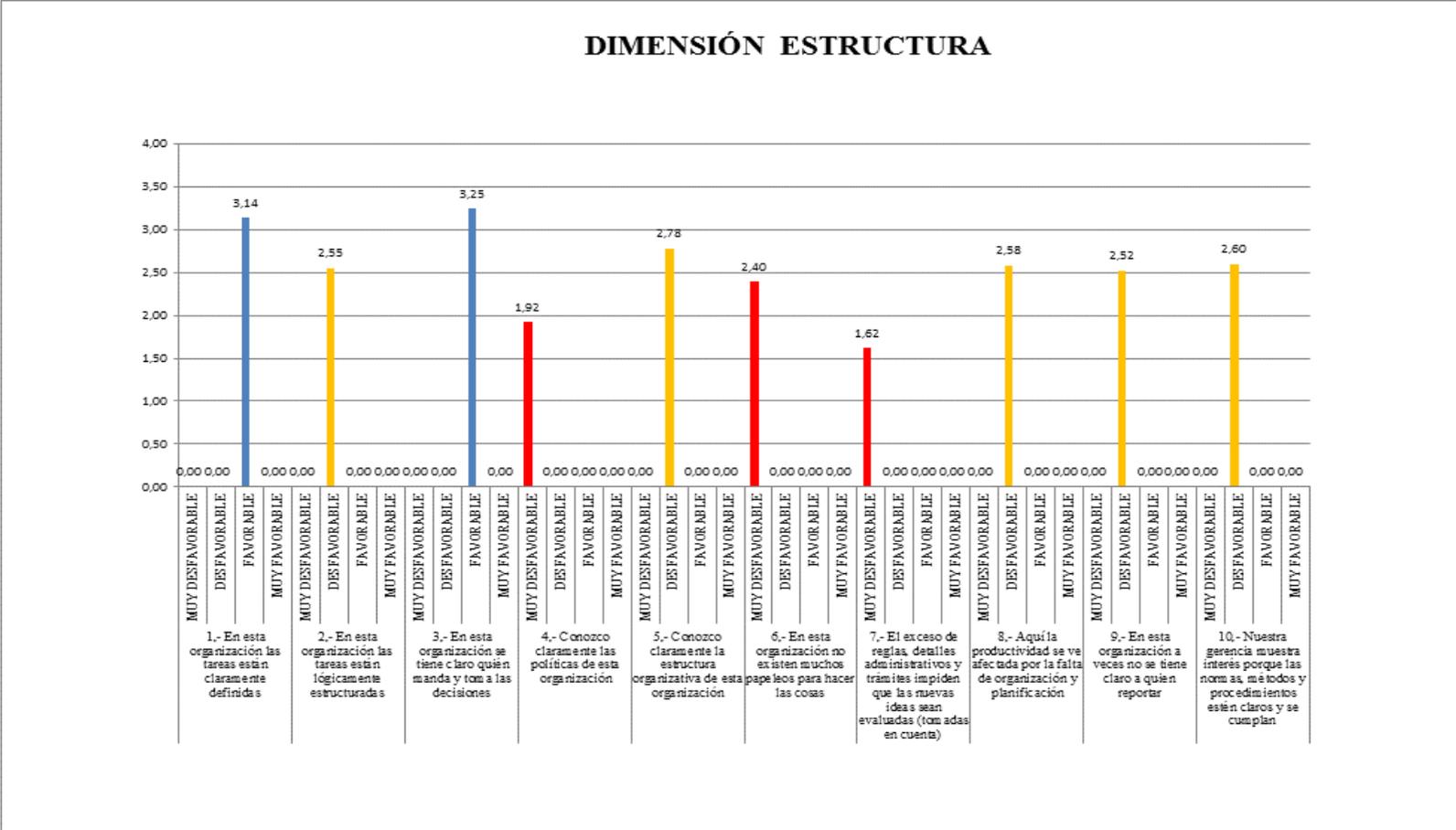
**Anexo 3, Gráfico 6**



**Elaborado por: Vega Isabel (2017)**

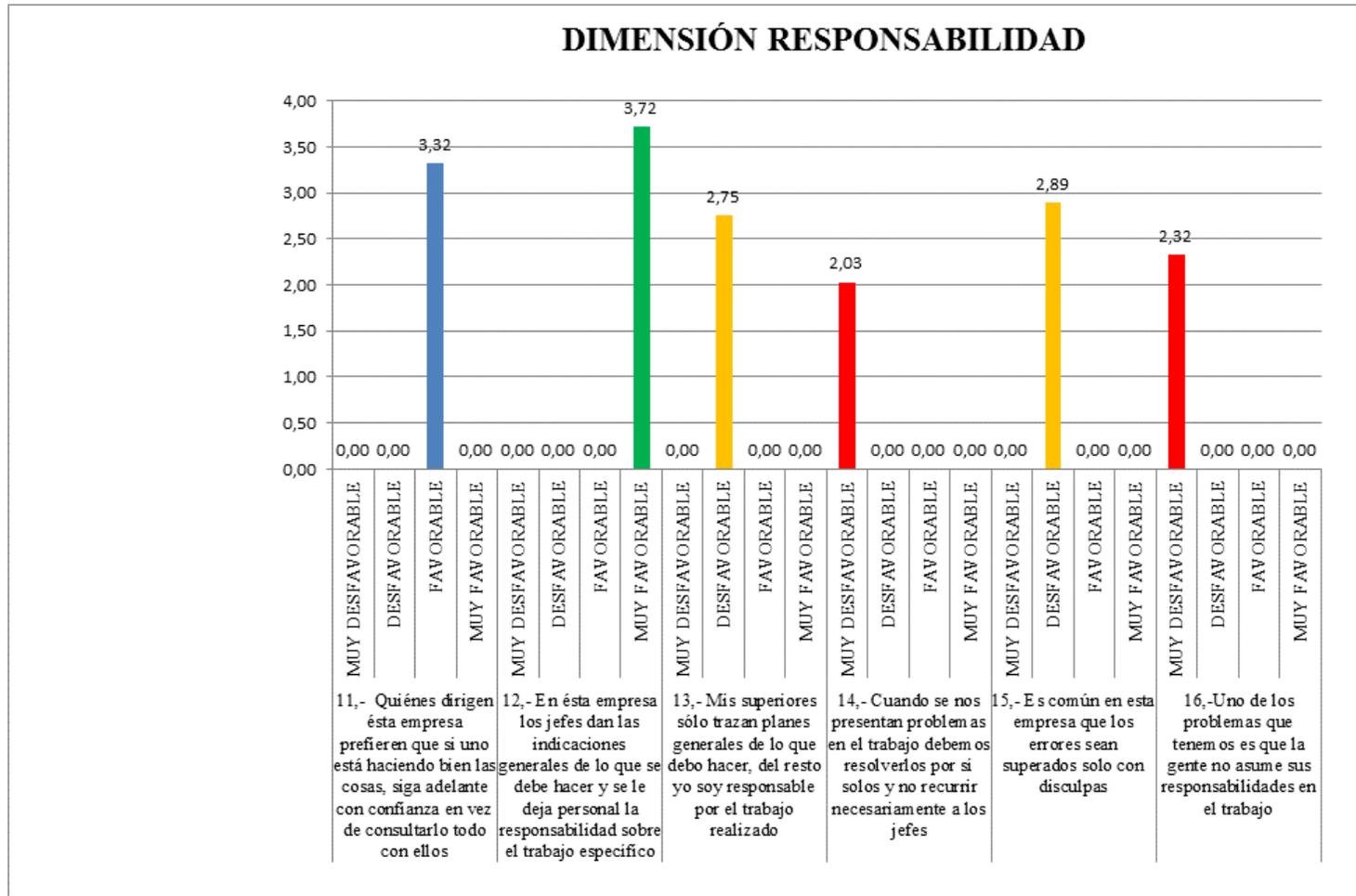
**ANEXO 4 Resultados porcentuales obtenidos de las preguntas del cuestionario Litwing y Stringer**

**Anexo 4, Gráfico 1**



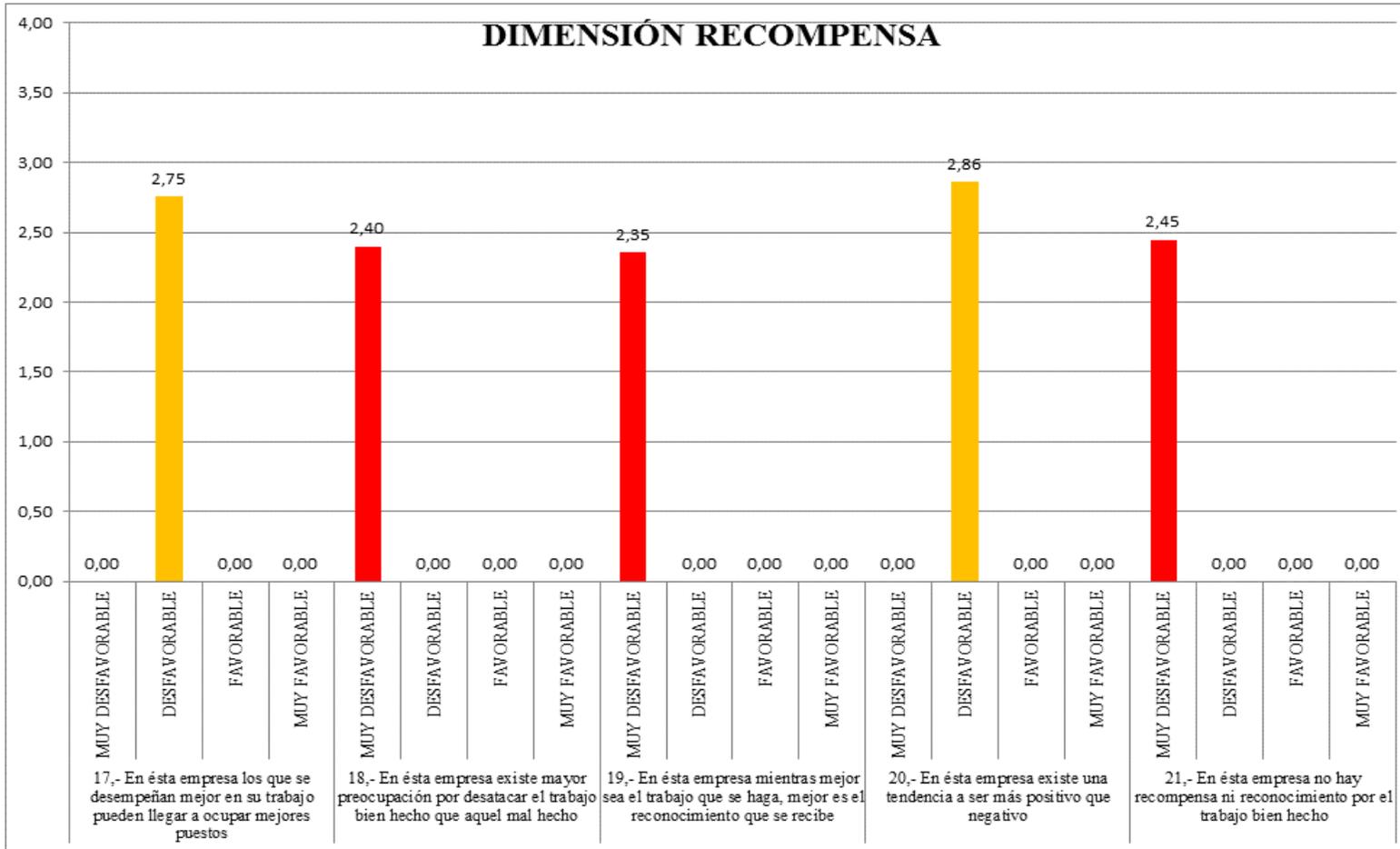
Elaborado por: Vega Isabel (2017)

Anexo 4, Gráfico 2



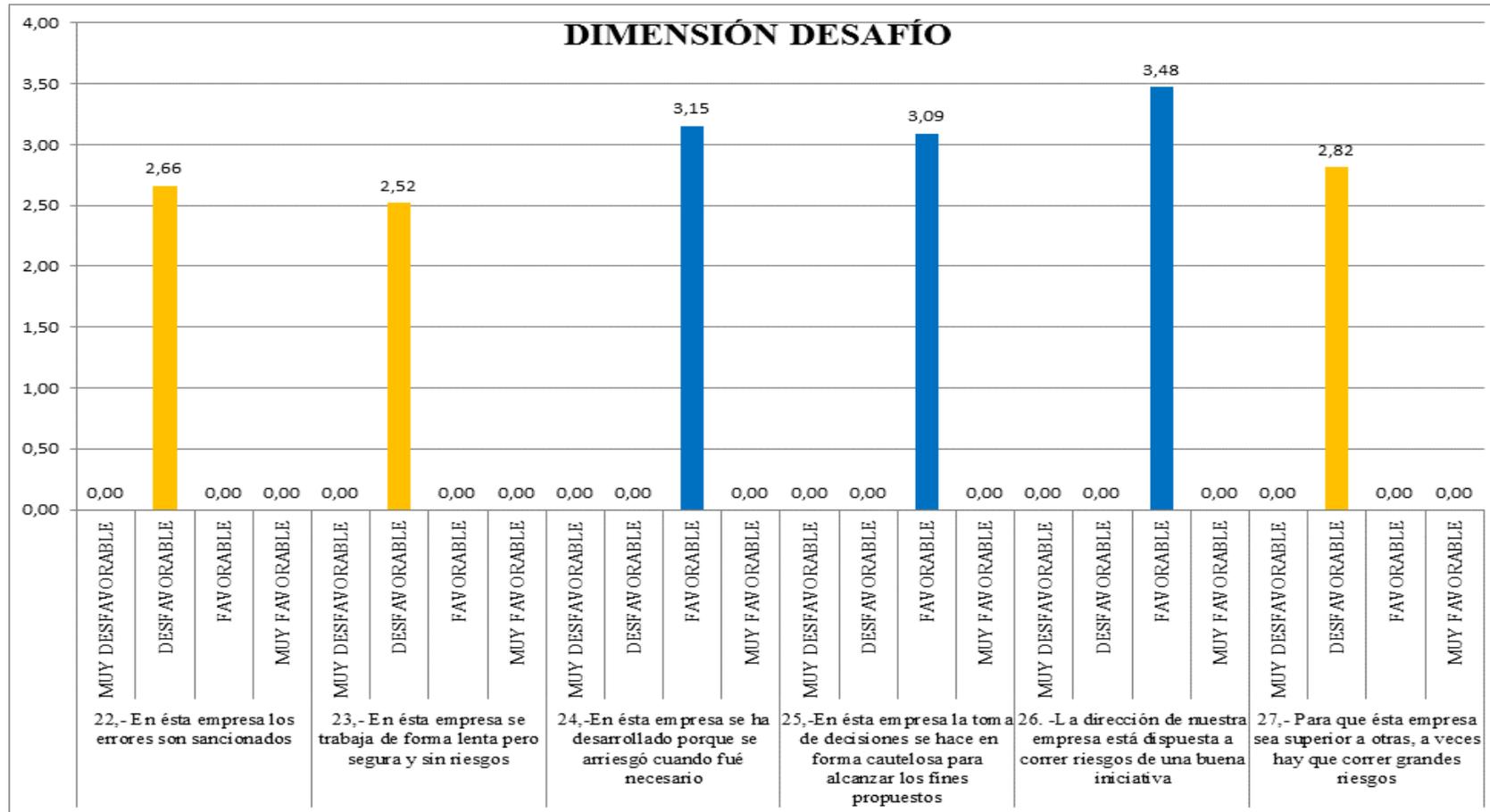
Elaborado por: Vega Isabel (2017)

Anexo 4, Gráfico 3



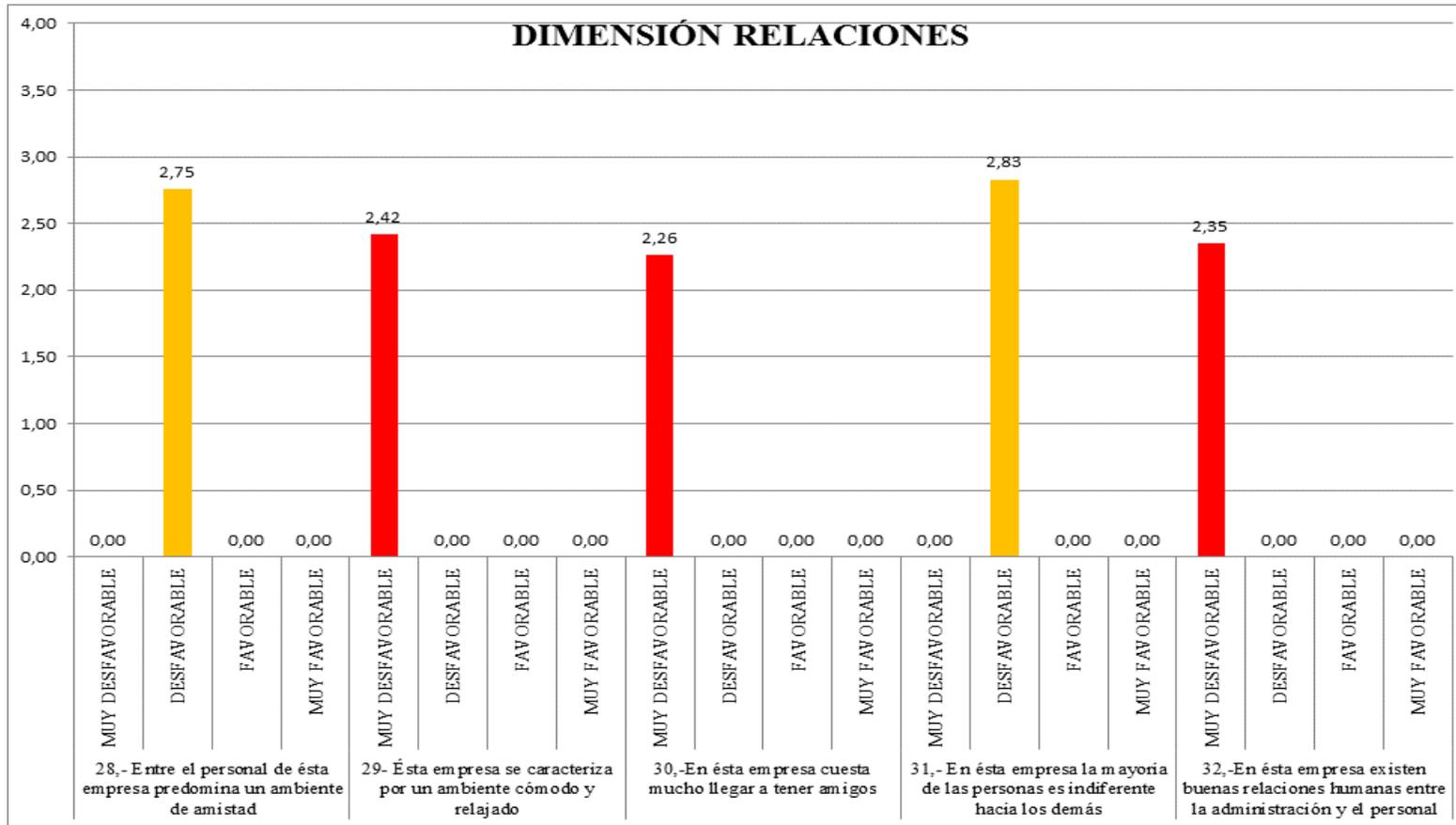
Elaborado por: Vega Isabel (2017)

Anexo 4, Gráfico 4



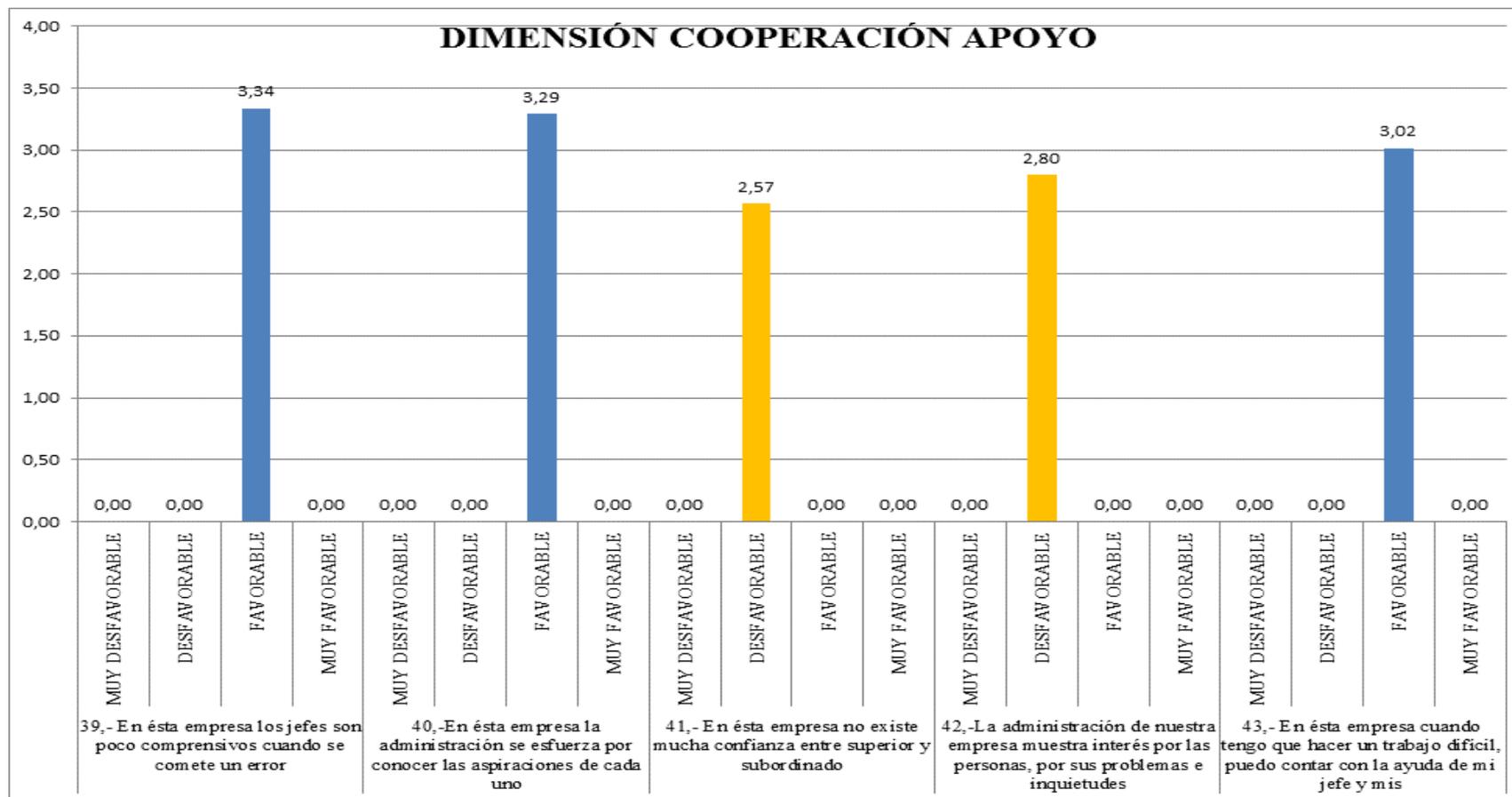
Elaborado por: Vega Isabel (2017)

Anexo 4, Gráfico 5



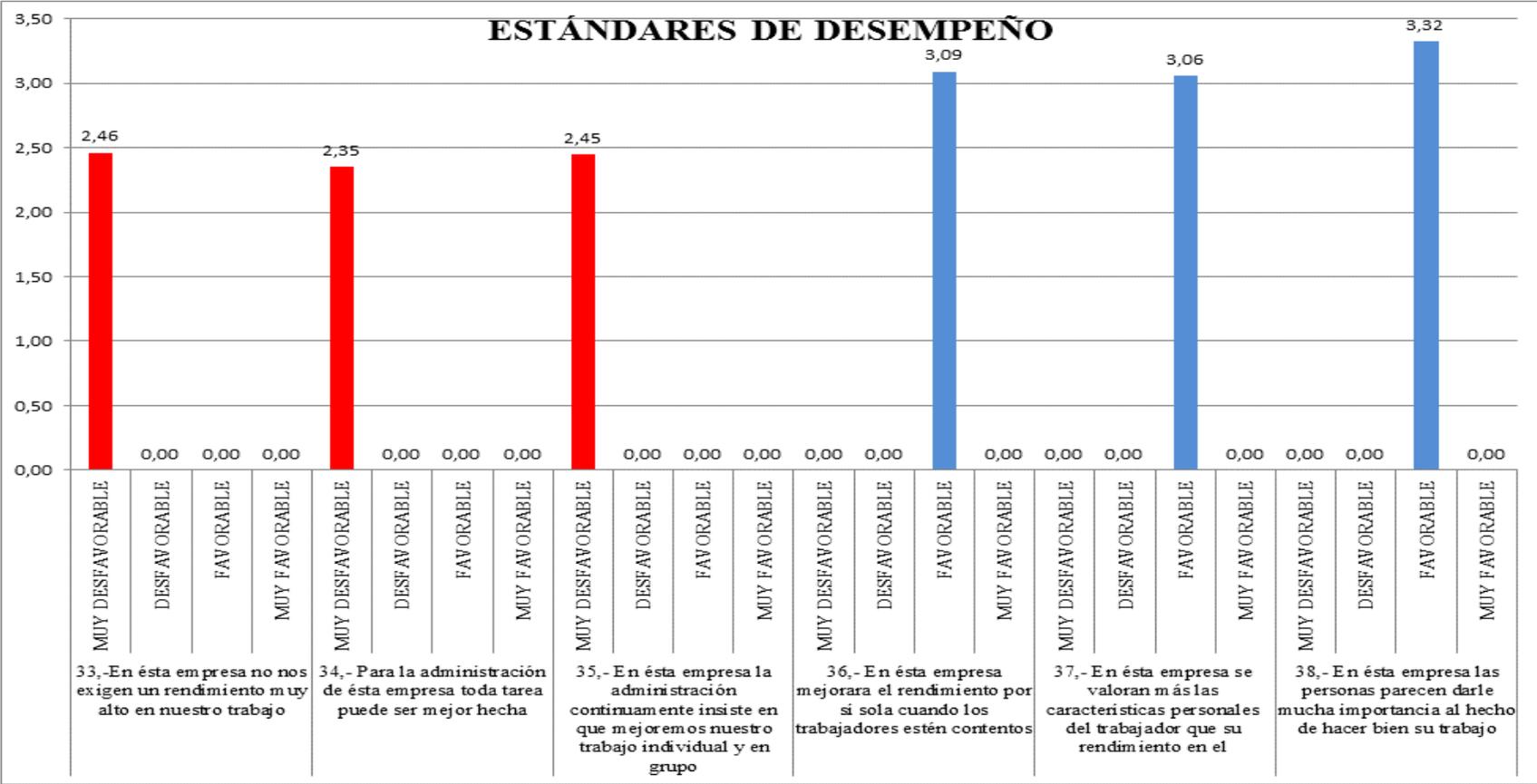
Elaborado por: Vega Isabel (2017)

Anexo 4, Gráfico 6



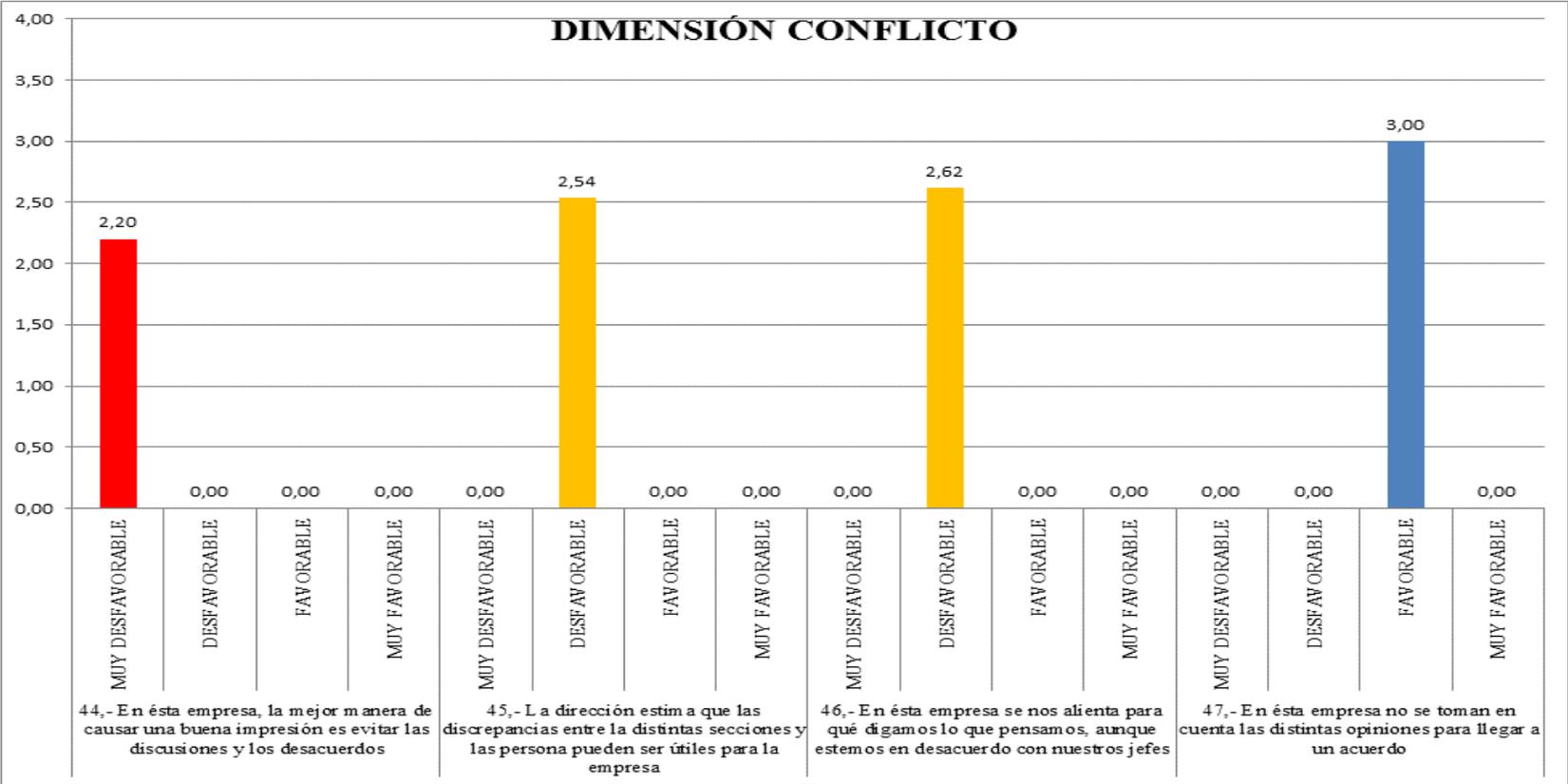
Elaborado por: Vega Isabel (2017)

Anexo 4, Gráfico 7



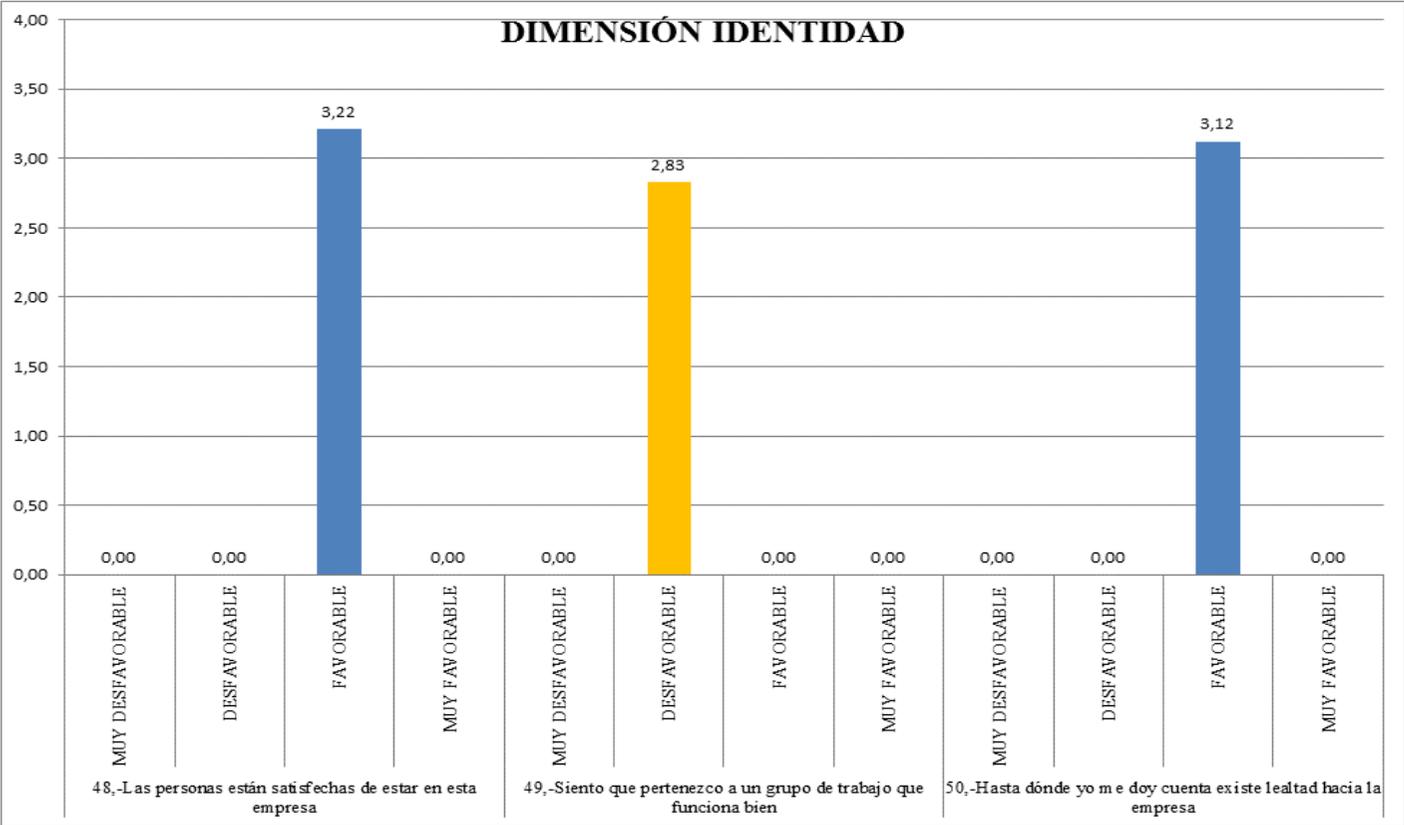
Elaborado por: Vega Isabel (2017)

Anexo 4, Gráfico 8



Elaborado por: Vega Isabel (2017)

Anexo 4, Gráfico 9



Elaborado por: Vega Isabel (2017)