



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE
PLAN DE ACCIÓN PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CÁNTON
CAMILO PONCE ENRÍQUEZ**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

AUTORAS:

**MARIANA ISABEL GONZÁLEZ ABAD
YOMARA GISSELLA SÁNCHEZ VALDEZ**

DIRECTORA:

MG. MARÍA ISABEL ARTEAGA ORTIZ

Cuenca, Ecuador

2021

DEDICATORIA

Primero quiero dedicar este proyecto de tesis a Dios, que siempre me ha guiado por el buen camino dándome sabiduría y entendimiento, ayudándome a llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, Luis y Zoila por el apoyo constante e incondicional que me han brindado en los momentos difíciles, y por supuesto por todo el amor y cariño que he recibido.

A mi hermana, Tatiana que ha sido un pilar fundamental en todas las etapas de mi vida y por siempre brindarme su cariño y ayuda.

A mis sobrinos, Ana Sofía, Emilio y Matías por ser mis mayores motivaciones en la vida.

Mariana

Dedico este trabajo de titulación a mi mamá, Mariana, por ser una mujer luchadora, fuerte, de carácter y de respeto, la cual me apoyó siempre de inicio a fin a pesar de todas las adversidades que se presentaron.

A mi papá, Elías, por aconsejarme y enseñarme que la vida no es fácil, que todo requiere de esfuerzo para seguir en la lucha diaria.

A mi hermano Alex (+) que, a pesar de haberse marchado en el momento menos esperado de mi vida, me enseñó a ser fuerte, a seguir adelante cuando no quería, y sobre todo a valorar mucho más.

A mi hermana Dayana, por ser mi compinche, mi nañita, la que ha sido mi ejemplo a seguir y la que ha estado conmigo siempre, en las buenas y en las peores.

Por último, a mis profesores por haberme impartido todos sus conocimientos y ser parte de mi carrera universitaria. ¡Muchas gracias!

Yomara

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios por habernos dado la oportunidad de conocernos y culminar nuestro trabajo de titulación juntas, además de ser una guía en toda nuestra carrera.

A nuestros padres por haber sido un apoyo fundamental y haber creído en nuestras metas y aspiraciones, por habernos aconsejado e inculcarnos valores y principios que nos han hecho mejores personas.

A Mg. María Isabel Arteaga Ortiz nuestra tutora de tesis que nos ha apoyado, guiado y por supuesto nos ha motivado en nuestro trabajo de titulación, por todos los consejos que nos ha brindado y nos han hecho mejorar.

Finalmente, al GAD municipal de Camilo Ponce Enríquez que nos abrió las puertas de su institución para la realización de nuestro trabajo de titulación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	3
1.1 Antecedentes de la empresa	3
1.2 Misión, visión, valores organizacionales y objetivos institucionales.....	6
1.2.1 Misión	6
1.2.2 Visión.....	6
1.2.3 Valores organizacionales	6
1.2.4 Objetivos institucionales	8
1.3 Organigrama funcional	9
1.4 Estructura organizacional.....	11
1.4.1 Procesos internos.....	11
1.4.2 Procesos desconcentrados	16
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Los sistemas de administración de las organizaciones humanas	17
2.1.1 Subsistema de provisión de recursos humanos	18
2.1.2 Subsistema de organización de recursos humanos.....	20
2.1.3 Subsistema de retención de recursos humanos	23
2.1.4 Subsistema de auditoría de recursos humanos	26
2.1.5 Subsistema de desarrollo de recursos humanos	26
2.2 Desarrollo organizacional (DO).....	28
2.2.1 Origen del Desarrollo Organizacional	29
2.2.2 Generalidades del Desarrollo Organizacional.....	30
2.2.3 Conceptos del DO desde la perspectiva de varios autores	30
2.2.4 Importancia del Desarrollo Organizacional	31
2.2.5 Objetivos del Desarrollo Organizacional	32
2.2.6 Características del Desarrollo Organizacional	33

2.2.7	Valores y principios del Desarrollo Organizacional	33
2.2.8	Proceso del Desarrollo Organizacional	34
2.3	Cultura organizacional	35
2.3.1	Historia de Cultura organizacional.....	35
2.3.2	Conceptos de cultura organizacional desde la perspectiva de autores	35
2.3.3	Importancia de Cultura organizacional	36
2.3.4	Elementos de la Cultura organizacional.....	37
2.3.5	Tipos de Cultura organizacional	38
2.3.6	Relación entre cultura y clima organizacional	40
2.3.7	Características de Cultura organizacional.....	41
2.4	Clima Organizacional	42
2.4.1	Historia de Clima Organizacional.....	42
2.4.2	Generalidades de Clima Organizacional	44
2.4.3	Conceptos de clima organizacional de diferentes autores.....	45
2.4.4	Importancia de Clima Organizacional	46
2.4.5	Dimensiones de Clima Organizacional.....	47
2.4.6	Herramientas de Clima Organizacional	51
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL		57
3.1	Metodología	57
3.2	Aplicación de la herramienta	57
3.2.1	Herramienta de Litwin y Stringer	58
3.2.2	Presentación y análisis de datos obtenidos.....	61
3.2.3	Interpretación de cada dimensión	62
3.2.4	Análisis global de las 9 dimensiones	77
3.2.5	Identificación de cada dimensión para ejecutar plan de acción	79
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL		81
4.1	Plan de acción	81
CONCLUSIONES		91
RECOMENDACIONES.....		94
BIBLIOGRAFÍA		95
ANEXOS		98

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proyecto 1	4
Ilustración 2: Proyecto 2	4
Ilustración 3: Proyecto 3	5
Ilustración 4: Proyecto 4	5
Ilustración 5: Proyecto 5	5
Ilustración 6: Organigrama funcional	10
Ilustración 7: Sistemas de administración de las organizaciones.....	18
Ilustración 8: Características de desarrollo organizacional.....	33
Ilustración 9: Valores y principios de desarrollo organizacional	33
Ilustración 10: Tipo de cultura organizacional según Wallach.	39
Ilustración 11: Tipo de cultura según Cameron y Quinn	39
Ilustración 12: Tipo de cultura según Denison y Mishra.	40
Ilustración 13: Dimensión Estructura.....	63
Ilustración 14: Dimensión Responsabilidad.....	65
Ilustración 15: Dimensión Recompensa.....	67
Ilustración 16: Dimensión Riesgo.....	68
Ilustración 17: Dimensión Calor – Relaciones.....	70
Ilustración 18: Dimensión Estándares de Desempeño	72
Ilustración 19: Dimensión Apoyo	73
Ilustración 20: Dimensión Conflicto	75
Ilustración 21: Dimensión Identidad	76
Ilustración 22: Promedio global	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones de Clima Organizacional	48
Tabla 2: Herramienta de Litwin y Stringer	58
Tabla 3: Escala de Likert	61
Tabla 4: Dimensión Estructura	62
Tabla 5: Dimensión Responsabilidad	64
Tabla 6: Dimensión Recompensa	66
Tabla 7: Dimensión Riesgo.....	68
Tabla 8: Dimensión Calor - Relaciones	69
Tabla 9: Dimensión Estándares de Desempeño.....	71
Tabla 10: Dimensión Apoyo.....	73
Tabla 11: Dimensión Conflicto.....	74
Tabla 12: Dimensión Identidad.....	76
Tabla 13: Escala de Likert con colores representativos.....	77
Tabla 14: Promedio Global.....	78
Tabla 15: Identificación de Dimensiones	80
Tabla 16: Plan de Acción.....	82

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad realizar un diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Camilo Ponce Enríquez y con esto diseñar una propuesta de plan de acción que al ser aplicado pueda mejorar el clima de la institución. Esta investigación es un estudio descriptivo con un enfoque mixto, el mismo que se realiza a la totalidad de los empleados. De los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de Litwin y Stringer, la cual mide las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor – relaciones, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad se puede decir que la empresa tiene un ambiente laboral favorable, en el cual se considera que algunas dimensiones requieren un plan de acción.

Palabras clave: diagnóstico, clima organizacional, plan de acción, mejoramiento institucional, desarrollo organizacional, dimensiones.



Tutor del Trabajo

Mg. María Isabel Arteaga Ortiz

ABSTRACT

The purpose of this research work is to carry out a diagnosis of the organizational climate in the Autonomous Decentralized Municipal Government of Camilo Ponce Enriquez and thus design a proposal for an action plan that, when applied, can improve the institution's climate. This research is a descriptive study with a mixed approach, which is carried out on all employees. From the results obtained from the application of the Litwin and Stringer tool, which measures the dimensions of the structure, responsibility, reward, risk, warmth - relationships, performance standards, support, conflict, and identity, it can be said that the company has a favorable work environment, in which it is considered that some dimensions require an action plan.

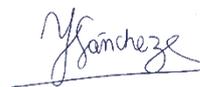
Key words: diagnosis, organizational climate, action plan, institutional improvement, organizational development, dimensions.



Firma digital revisor Unidad de Idiomas



Mariana Isabel González Abad
80691
0999743576
maya.gonzalez@es.uazuay.edu.ec



Yomara Gissella Sánchez Valdez
80708
0981548770
yomara.sanchez@es.uazuay.edu.ec

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es de suma importancia en las organizaciones, ya que se le considera como un factor predominante, el cual tiene una influencia que puede ser positiva o negativa en los empleados, el capital humano requiere de una atención especial para que los mismos sean capaces de cumplir con las metas y objetivos de la empresa, es decir, generar una productividad eficiente.

Al momento de evaluar el clima organizacional se pueden examinar los diversos problemas y riesgos que existen en la empresa, y así aplicar estrategias que permitan corregir los mismos.

Por tales razones, este trabajo de titulación tiene por objetivo realizar un diagnóstico de clima organizacional al GAD municipal de Camilo Ponce Enríquez y con esto diseñar un plan de acción, debido a que en esta empresa no se ha realizado con anterioridad.

En el primer capítulo, se encuentra la información de la empresa, abarcando temas como los antecedentes, direccionamiento estratégico, organigrama y estructura organizacional, lo que permite tener una idea general de la empresa.

En el segundo capítulo, se desarrolla la base conceptual en relación al clima organizacional, los mismos que son: sistemas de administración de las organizaciones humanas, el desarrollo organizacional, cultura organizacional, y herramientas de clima organizacional, los cuales brindan los conocimientos necesarios para la realización del proyecto investigativo.

En el tercer capítulo, se enfoca la aplicación y el respectivo análisis de la herramienta de clima organizacional aplicada en la empresa, considerando que es un estudio

experimental descriptivo, el cual se realiza a la totalidad de la población permitiendo un análisis más objetivo.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se diseña el plan de acción con las actividades, objetivos, plazo de ejecución, responsables y medio de verificación, para que la empresa pueda aplicarlos y así fortalecer el clima organizacional de la empresa.

CAPÍTULO 1: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

El presente capítulo tiene como finalidad reconocer las características actuales de la institución municipal con base a instrumentos legales y referencias bibliográficas que permiten identificar aspectos importantes tales como: antecedentes de la empresa, direccionamiento estratégico (misión, visión, valores organizacionales, objetivos institucionales), organigrama y estructura organizacional; puesto que permite evidenciar los distintos procesos que se desarrollan en cada departamento del GAD municipal. Es importante mencionar que esta entidad pública está en constante desarrollo al beneficio de la ciudadanía ofreciendo diversas fuentes de empleo, ayuda social, proyectos benéficos, entre otros. Esta información permitirá el análisis y desarrollo de los siguientes capítulos en el trabajo investigativo.

1.1 Antecedentes de la empresa

El GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, es una empresa pública con 18 años de funcionamiento, la máxima autoridad actualmente es el señor Baldor Bermeo Cabrera que lidera desde el 15 de mayo del 2019 conjuntamente con los cinco concejales que conforman la cabecera cantonal. Está conformada por 328 colaboradores entre consejo, personal administrativo y trabajadores que están distribuidos en 8 departamentos principales y cada uno de ellos tiene diferentes subáreas (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez, 2016).

Esta entidad pública contribuye al desarrollo integral del cantón, en el cual se han abierto espacios participativos para la mejora continua de la ciudadanía, desempeña una gran variedad de actividades que son indispensables y que trae beneficios para el crecimiento a largo plazo del cantón (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez, 2016).

Según el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez (2020), algunos proyectos que se han desarrollado, fomentan la participación ciudadana en el cual se desarrollan actividades en espacios participativos, tales como:

- ✓ Proyecto de huertos familiares en la parroquia El Carmen de Pujilí.

Ilustración 1: Proyecto 1



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez

- ✓ Limpieza de áreas verdes y lugares públicos realizados con frecuencia.

Ilustración 2: Proyecto 2



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez

- ✓ Feria agropecuaria gastronómica y artesanal realizada los días sábados.

Ilustración 3: Proyecto 3



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez

- ✓ Instalación de alcantarillado en algunos sectores del cantón.

Ilustración 4: Proyecto 4



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez

- ✓ Repartición de kits alimenticios en las partes altas del cantón.

Ilustración 5: Proyecto 5



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez

1.2 Misión, visión, valores organizacionales y objetivos institucionales.

1.2.1 Misión

El Gobierno Municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez, impulsa el desarrollo planificado y sustentable, a través de la dotación de obras y servicios de calidad, un presupuesto distribuido en forma equitativa, trabajando con transparencia, creando espacios para la participación ciudadana, respetando el ámbito ambiental, social, económico y cultural; con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez, 2016).

1.2.2 Visión

El Gobierno Municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez, para el año 2025 será un referente en la administración pública provincial, que ha institucionalizado la práctica de una cultura de participación, concertación y corresponsabilidad entre los actores territoriales; con una estructura organizacional que permitirá generar políticas públicas, productos de calidad y servicios eficientes, contando con personal capacitado que contribuya al progreso y desarrollo local en beneficio de su ciudadanía (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez, 2016).

1.2.3 Valores organizacionales

Honestidad: característica humana que refleja el cumplimiento de principios éticos y morales que primen en la actuación de sus autoridades, funcionarios y servidores públicos.

Respeto: es el hecho de asumir como propio el derecho de los demás a ser considerados como seres humanos, brindando un trato justo, equitativo y solidario.

Responsabilidad: cumplir con esmero y a cabalidad los deberes y obligaciones adquiridas en el ejercicio de la función pública.

Lealtad: virtud que se desarrolla en la conciencia de sus servidores públicos, expresada en su actuación y compromiso con la organización, equipo de trabajo y colectividad.

Tolerancia: acción y efecto para escuchar, atender, aceptar y valorar criterios u opiniones de los demás, lo que imperará en el ejercicio de sus funciones.

Equidad: las actuaciones de las autoridades, funcionarios y servidores municipales garantizarán los derechos de todos los ciudadanos sin discriminación alguna.

Trabajo en equipo: compromiso conjunto y mancomunado de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, lo que permitirá el fortalecimiento institucional y con ello el desarrollo de la ciudad.

Voluntad política y liderazgo: se logrará a través de la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas en base de la concertación de fuerzas y compromisos de los diferentes actores locales con los niveles gobernantes.

Eficacia: radica en optimizar el uso racional de los recursos disponibles, para lo cual los funcionarios y servidores públicos del GAD Municipal deberán cumplir sus roles con responsabilidad, lo que permitirá alcanzar los objetivos institucionales trazados y en especial los objetivos de interés general para la colectividad.

Eficiencia: se evidenciará con el buen manejo y utilización de los recursos públicos disponibles y con el éxito alcanzado como resultado de la gestión.

Transparencia: se demostrará con un manejo claro y responsable de los recursos, para lo cual ejecutará acciones y procesos periódicos, formales y oportunos de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión, de los objetivos institucionales y de los resultados esperados (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez, 2016).

1.2.4 Objetivos institucionales

- ✚ Institucionalizar procesos internos organizados, implementando políticas, formulando y ejecutando planes, programas y proyectos de su competencia, que contribuyan al desarrollo local y sustentable para el bienestar y calidad de vida de la colectividad.

- ✚ Alcanzar un alto nivel de ejecución presupuestaria, mejorando los índices de ingresos con el cobro de tributos y tasas; y, el cumplimiento de planes programas y proyectos de inversión pública.

- ✚ Regular los procesos internos para organizar y normar los actos administrativos, implementando mecanismos de control y evaluación de los planes, programas y proyectos competentes, para lograr una gestión pública transparente y eficiente que impulse el buen vivir.

- ✚ Promover el desarrollo social y los mecanismos de participación ciudadana en el cantón y el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal.

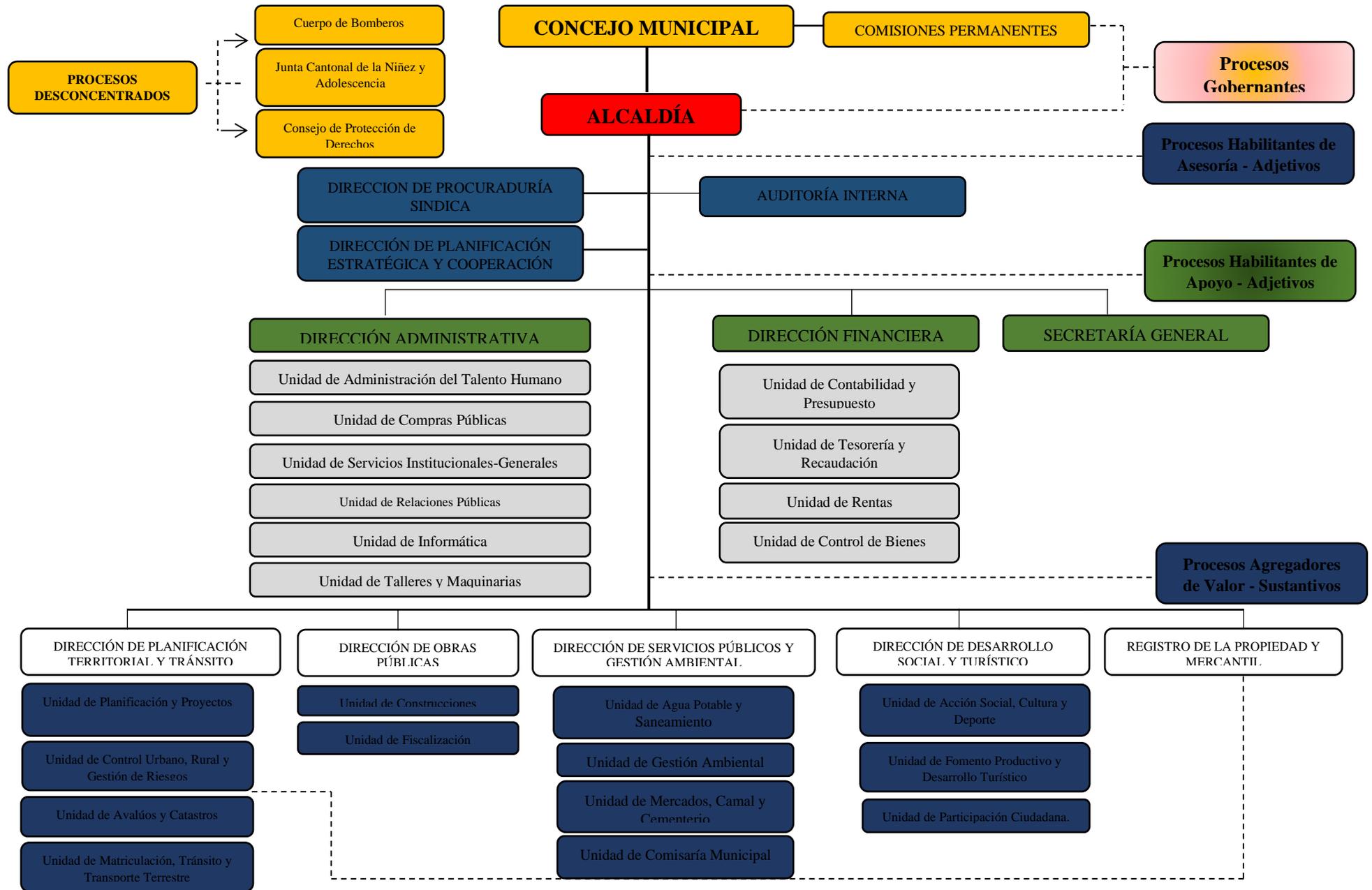
- ✚ Establecer mecanismos efectivos de prevención y control de la contaminación ambiental, de recuperación de espacios naturales degradados y de manejo sustentable de los recursos naturales en el ámbito de su competencia.

- ✚ Diseñar, implementar y ejecutar planes, programas y proyectos de interés social, cultural, deportivo, de desarrollo económico y turístico en el cantón, promoviendo la participación activa de la ciudadanía.

- ✚ Impulsar un eje de articulación entre Azuay, Guayas y El Oro, aprovechando la posición privilegiada entre estas tres provincias y la ubicación estratégica del Cantón Camilo Ponce Enríquez sobre la Vía Panamericana, a fin de emprender proyectos mancomunales en beneficio de los habitantes de la ciudad (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez, 2016).

1.3 Organigrama funcional

Ilustración 6: Organigrama funcional



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez

1.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional del GAD Municipal pertenece a un antiguo estatuto orgánico, la cual debe ser modificada por la actual administración.

El GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez se encuentra estructurado en cuatro procesos internos y un proceso desconcentrado.

1.4.1 Procesos internos

Procesos gobernantes: son aquellos que orientan la dirección institucional del GAD mediante el planteamiento de políticas, normas, programas e instrumentos. Este proceso está conformado por:

- ✚ **Consejo Municipal:** procura el bien común del cantón y la atención a las necesidades básicas del mismo.
- ✚ **Alcaldía:** es el representante legal cuya responsabilidad es de encaminar, liderar y conducir la administración municipal.

Procesos habilitantes de asesoría – adjetivos: encargados de asesorar técnica y legalmente todos los procesos administrativos y jurídicos del GAD. Está compuesto por:

- ✚ **Dirección de procuraduría síndica:** su objetivo es la representación judicial del GAD, al mismo tiempo regula que los actos y contratos sean legales.
- ✚ **Dirección de planificación estratégica y cooperación:** crea políticas y convenios que permitan el logro de objetivos para que los procesos ejecutados sean eficientes.

- ✚ **Auditoría interna:** ejecuta evaluaciones constantemente a los procesos administrativos, financieros y técnicos basándose en los reglamentos vigentes.

Procesos habilitantes de apoyo – adjetivos: son los responsables de llevar a cabo las políticas y así generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismo. Esta dirección está compuesta por diferentes y unidades:

- ✚ **Dirección financiera:** sus funciones son la gestión, administración y control de los recursos económicos y presupuestos del GAD municipal, con la oportuna información para la toma de decisiones.

- ✚ **Unidad de contabilidad y presupuesto:** encargado de realizar el presupuesto general de la entidad y llevar un registro contable de las operaciones de ingreso y egreso.

- ✚ **Unidad de tesorería y recaudación:** responsable de recaudar recursos monetarios por la emisión de diversos trámites que realiza la ciudadanía como la emisión de títulos, pagos de tributos y tasas.

- ✚ **Unidad de rentas:** brinda atención rápida y pertinente a la ciudadanía para la emisión de títulos de crédito por concepto de contribuciones, impuestos, y tasas.

- ✚ **Unidad de control de bienes:** realiza el inventario de todos los materiales, suministros y activos fijos que tiene la institución pública mediante la debida inspección de los mismos.

- ✚ **Dirección administrativa:** encargado de gestionar los recursos de talento humano, tecnológicos y materiales necesarios para el desarrollo organizacional.

- ✚ **Unidad de administración de talento humano:** responsable de gestionar de manera adecuada el capital humano para así lograr una eficiencia institucional.

- ✚ **Unidad de compras públicas:** realiza el debido control de contratación de obras, para la obtención de bienes y servicios rigiéndose al plan anual de contratación.

- ✚ **Unidad de servicios institucionales y generales:** controla que los servicios que ofrece el GAD sean eficientes mediante la aplicación de instrumentos técnicos.

- ✚ **Unidad de relaciones públicas:** encargado de informar y presentar mediante medios de comunicación los diferentes proyectos, acciones y decisiones que realiza el GAD municipal.

- ✚ **Unidad de informática:** son los encargados de ofrecer herramientas tecnológicas y brindar asesoría a los diferentes equipos de cómputo existentes en las diferentes áreas de la institución.

- ✚ **Unidad de talleres y maquinarias:** realizan una adecuada reparación y mantenimiento de los vehículos y maquinaria para así corregir todos los daños que presenten los mismos.

- ✚ **Secretaría general:** su objetivo es que la documentación se administre, custodie y salvaguarde de acuerdo a los procesos establecidos en la institución.

Procesos agregadores de valor – sustantivos: son los que ejecutan las acciones de las unidades existentes en la institución, las cuales generan productos y servicios para la ciudadanía. Se divide en las siguientes direcciones y unidades:

- ✚ **Dirección de planificación territorial y tránsito:** son los encargados de desarrollar, calificar y examinar los programas y proyectos creados por el GAD en coordinación con el comité permanente.
- ✚ **Unidad de planificación y proyectos:** tiene como objetivo la formulación e implementación de planes y proyectos de acuerdo a las políticas públicas.
- ✚ **Unidad de control urbano, rural y gestión de riesgos:** encargados de fiscalizar las construcciones en las áreas rurales y urbanas del cantón.
- ✚ **Unidad de avalúos y catastros:** responsable de la actualización de información catastral y avalúos de cada propiedad del cantón.
- ✚ **Unidad de matriculación, tránsito y transporte terrestre:** encargados de desarrollar acciones que regulan el transporte terrestre y al mismo tiempo proporcionar diferentes productos y servicios de matriculación vehicular.
- ✚ **Dirección de obras públicas:** desarrolla la fiscalización de la obra pública municipal acorde al plan de desarrollo y ordenamiento territorial.
- ✚ **Unidad de construcciones:** realiza la obra pública de acuerdo con los planes aprobados dando un debido mantenimiento indispensable para conservar la propiedad.
- ✚ **Unidad de fiscalización:** lleva a cabo el control de las obras físicas y viales.
- ✚ **Dirección de servicios públicos y gestión ambiental:** encargados de brindar servicios públicos de calidad con la utilización de recursos naturales y así reducir el impacto ambiental.

- ✚ **Unidad de agua potable y saneamiento:** encargado de proveer agua potable, alcantarillado y un adecuado manejo de desechos sólidos.

- ✚ **Unidad de gestión ambiental:** realiza acciones con la optimización de recursos naturales para disminuir el impacto ambiental.

- ✚ **Unidad de mercados, camal y cementerios:** planifica, organiza, dirige y controla el funcionamiento del cementerio, mercado y camal de acuerdo con las ordenanzas municipales establecidas.

- ✚ **Unidad de comisaría municipal:** desarrolla las acciones correspondientes para el correcto cumplimiento de ordenanzas municipales.

- ✚ **Dirección de desarrollo social y turismo:** incentiva a la ciudadanía a la participación en los ámbitos sociales, culturales, deportivos, turísticos y económicos para mejorar la calidad de vida.

- ✚ **Unidad de acción social, cultura y deporte:** promueve proyectos de desarrollo social, culturales y deportivos y a su vez los gestiona con otras instituciones y empresas privadas.

- ✚ **Unidad de fomento productivo y desarrollo turístico:** lleva a cabo proyectos que promocionan los atractivos turísticos del cantón para así aprovechar los recursos naturales.

- ✚ **Unidad de participación ciudadana:** refuerza a la participación ciudadana mediante herramientas y procesos para el uso de sus derechos.

- ✚ **Registro de la propiedad y mercantil:** encargado de proveer información actualizada mediante la aplicación de políticas y al mismo tiempo registrar los permisos para cada propiedad.

1.4.2 Procesos desconcentrados

Son aquellos que tienen independencia, pero son incorporados en diversas gestiones que realiza el GAD municipal. Las entidades son:

- ✚ Cuerpo de bomberos
- ✚ Junta cantonal de la niñez y adolescencia
- ✚ Consejo de protección de derechos

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como finalidad generar una base conceptual en relación al clima organizacional, en medida de analizar las diversas teorías existentes y aplicadas en este campo, de modo que este marco teórico será una guía para la formulación de metodologías pertinentes y su futura aplicación.

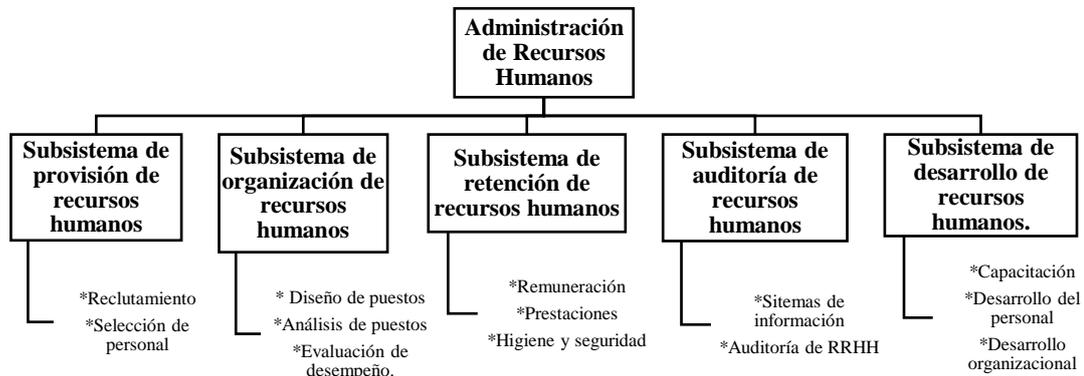
Los ejes conceptuales que se incluyen en esta investigación son: los sistemas de administración de las organizaciones humanas, que está comprendido por cinco subsistemas tales como provisión, organización, retención, auditoría y desarrollo de los recursos humanos, y de cada subsistema se detalla las diferentes funciones que cumple dentro de una organización; el desarrollo organizacional, en el cual se especifica su origen, generalidades, conceptos, importancia, objetivos, características, valores, principios, y proceso; la cultura organizacional, en la cual se abarcan temas sobre la historia, conceptos, importancia, elementos, características y tipos. Para finalizar, el clima organizacional que es indispensable dentro de las organizaciones, por lo que se detalla la historia, generalidades, conceptos, importancia, dimensiones y herramientas desde la perspectiva de diferentes autores que permiten diagnosticar el clima organizacional dentro de las organizaciones.

En este sentido los principales ejes conceptuales que se abordan en esta investigación serán de gran importancia para el desarrollo y análisis de los siguientes capítulos.

2.1 Los sistemas de administración de las organizaciones humanas

Para Chiavenato (2018) el área de recursos humanos está compuesta por cinco subsistemas los cuales son: integración, organización, retención, control y desarrollo. Estos procesos están relacionados y son dependientes, es decir, todo cambio que se provoque en uno influye en los demás. Los cinco subsistemas funcionan de diferente manera dependiendo del tipo de organización y otros factores como los humanos, ambientales, organizacionales y tecnológicos.

Ilustración 7: Sistemas de administración de las organizaciones.



Fuente: Elaborado a partir de (Chiavenato, 2018)

2.1.1 Subsistema de provisión de recursos humanos

Este proceso es el encargado de proveer el personal adecuado a la empresa para su correcto funcionamiento. El subsistema de provisión hace referencia al ingreso del recurso humano en el sistema empresarial, se dedica a reclutar y seleccionar al personal.

Reclutamiento

Es un conjunto de técnicas y procedimientos diferentes en cada organización para captar aspirantes para ocupar un puesto dentro de la empresa, no cuenta con la autoridad sin que el departamento que necesite la vacante tome alguna decisión. El reclutamiento depende de una decisión de línea, que se valida por medio de un documento llamado requisición de empleo en el cual consta la firma de la persona que tiene la responsabilidad de cubrir la vacante, los elementos implicados en este documento van a depender de la complejidad que haya en el departamento de talento humano.

Para un eficaz reclutamiento se debe proveer de suficientes candidatos para así abastecer el proceso de selección.

Para Chiavenato (2018) existen diversos medios para reclutar personal entre ellos están:

- ✚ **Reclutamiento interno:** se trata de reajustar a los empleados de una empresa para llevar una vacante por medio de ascensos, transferencias, programas de desarrollo y planes de carrera. Se utilizan bases de datos y personal capacitado en varias organizaciones para el reclutamiento interno. Es un reclutamiento más económico, rápido y de mayor seguridad.

- ✚ **Reclutamiento externo:** cuando existe una vacante la empresa intenta atraer a personas de fuera, es decir, personas externas de la organización mediante algunas técnicas de reclutamiento como recomendaciones de candidatos, anuncios, contactos, convenios con empresas, agencias de empleo, etc. En este tipo de reclutamiento se renueva el capital humano de la empresa, aunque suele ser más demorado que el reclutamiento interno.

- ✚ **Reclutamiento mixto:** es un complemento entre los dos primeros, que en la práctica es el más utilizado por las empresas. Al realizar un reclutamiento interno en la empresa quedaría una vacante de la posición actual del empleado que debe ocuparse mediante reclutamiento externo.

Selección de personal

La selección de personal es una forma de elegir, escoger, clasificar y filtrar a los candidatos reclutados para los puestos disponibles en la organización para mantener la eficiencia y el desempeño. En este subsistema hay una comparación entre dos variables que son los requisitos para el puesto y las características de los candidatos.

Según Chiavenato (2018) para que la selección de personal tenga validez necesita tener como base un criterio, esto se obtiene de:

- ✚ **Obtener la información sobre el puesto:** el departamento recibe la información de los puestos para transformarla en una ficha de características en el cual contiene las cualidades psicológicas y físicas que debe poseer la persona en el puesto considerado. Con esta ficha se aplican las técnicas de selección de personal más adecuada.
- ✚ **Elección de las técnicas de selección:** se pueden clasificar en cinco grupos: entrevista de selección, pruebas de conocimientos o habilidades, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad, técnicas de simulación.

2.1.2 Subsistema de organización de recursos humanos

Según Chiavenato (2018) una vez reclutadas y seleccionadas hay que integrar a las personas, colocarlas en los puestos y con esto evaluar su desempeño. Solo algunas personas tienen las características necesarias para incorporarse a la empresa, las organizaciones son las encargadas de adaptar y sociabilizar a las personas que ingresan. Algunos de los métodos para socializar a las personas son: planeación del proceso de selección, contenido inicial de la tarea, papel de jefe, grupos de trabajo y programas de sociabilización.

Diseño de puestos

Para Chiavenato (2018) los puestos se basan en tareas, obligaciones, responsabilidades, funciones, puestos, etc. Son todas las actividades que realiza una persona que ocupa un lugar en el organigrama de la empresa. El puesto que ocupa en el organigrama delimita el nivel jerárquico y al área que pertenece la persona en la organización. En el diseño de puestos es el detalle del contenido del puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con los otros puestos.

Chiavenato (2018) plantea los siguientes modelos de diseño de puestos:

- ✚ **Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos:** presenta ventajas como la contratación de trabajadores con calificaciones mínimas, estandarización de las actividades, facilidad de supervisión, reducción de costos de capacitación y aplicación del principio de la línea de ensamble.
- ✚ **Modelo humanista o de relaciones humanas:** aquí salen a la luz temas como el liderazgo, la motivación y la comunicación, aunque existen varias limitaciones en su campo de estudio.
- ✚ **Modelo situacional:** cuenta con un enfoque moderno y más amplio que considerados variables que son: las diferencias individuales y las laborales específicas.

Análisis y descripción de puestos

Una vez ya estructurados y diseñados los puestos en las empresas se vuelve necesario conocer como los otros departamentos los estructuraron y diseñaron. En la descripción del puesto se informa del contenido del puesto mientras que en el análisis de puestos se estudia y detalla las responsabilidades y condiciones que se exige en el puesto para un óptimo desempeño.

Descripción de puestos: es un proceso en el cual se informa de las responsabilidades o actividades que distinguen de los otros puestos en la organización, aquí se detallan las tareas del puesto, cuando se realizan, los procedimientos para cumplir con esas tareas y, por último, los objetivos.

Evaluación de desempeño

El desempeño son las características, rendimiento y forma en que los ocupantes del puesto y la organización realizan sus actividades para alcanzar los objetivos organizacionales y así obtener resultados. El desempeño puede ser bajo, mediano, alto o excepcional en relación a la productividad y competitividad.

La evaluación de desempeño es una percepción sistémica de cómo funciona o se desempeña una persona en el puesto de trabajo y del potencial de desarrollo. Los principales métodos planteados por Chiavenato (2018) para la evaluación de desempeño son:

- ✚ **Método de escalas gráficas:** es el más común y sencillo, mide el desempeño con factores previamente definidos.
- ✚ **Método de elección forzada:** consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases que describen el tipo de desempeño. Cada estación consta de dos, cuatro o más frases y solo debe escoger una o dos que explicarían el desempeño.
- ✚ **Método de investigación de campo:** se basa en entrevistas, en la cual se registran las causas, orígenes y motivos del desempeño en base al análisis de situaciones y hechos.
- ✚ **Método de incidentes críticos:** este método se basa en el comportamiento humano ya que este tiene características extremas generando resultados negativos o positivos. Se permite al evaluador observar y anotar los hechos positivos o negativos del desempeño evaluado.

2.1.3 Subsistema de retención de recursos humanos

Chiavenato (2018) plantea que las organizaciones motivan a su talento humano con una serie de cuidados para inducirles a quedarse en ella. En la empresa existen una serie de premios o recompensas que son las prestaciones, vacaciones, ascensos y, por otra parte, existen sanciones en el cual abarcan las medidas disciplinarias. Se utiliza con mayor frecuencia a la sanción para así modificar el desempeño del trabajador.

Remuneración

La remuneración hace referencia a la recompensa que tiene la persona a cambio de prestar sus servicios a la organización, hace referencia a un intercambio entre el individuo y la empresa. La remuneración define cuán importante es una persona para la organización.

Según Chiavenato (2018) las remuneraciones pueden ser:

- ✚ **Remuneración económica directa:** son los salarios, premios, bonos que reciben en forma de pago los empleados por parte del empleador por la función que desempeña en la empresa.
- ✚ **Remuneración económica indirecta:** es un salario de las cláusulas del contrato colectivo y del plan de prestaciones que ofrece la empresa. Aquí están incluidos las vacaciones, utilidades, horas extras.

La suma del salario directo e indirecto establece la remuneración, es decir, todo lo que recibe el empleado como consecuencia del trabajo que realiza.

Prestaciones

Las prestaciones sociales son facilidades, ventajas y algunos servicios que las empresas brindan a sus trabajadores para ahorrarles esfuerzo y tiempo, las prestaciones son una remuneración indirecta. Entre sus elementos más importantes se encuentran seguros, transporte, alimentación, gastos médicos.

Los tipos de prestaciones sociales según Chiavenato (2018) son:

- ✚ **Respecto de su exigencia:** se clasifican en legales y prestaciones superiores a la ley.
- ✚ **Respecto a su naturaleza:** los planes se clasifican en económicos y extraeconómicos.
- ✚ **Respecto de sus objetivos:** son los asistenciales, recreativos y complementarios.

Higiene y seguridad

La higiene y la seguridad son dos actividades que están relacionadas ya que garantizan las condiciones en las que se desarrolla el trabajo, estas condiciones son personales y materiales que brindan un nivel de salud en los trabajadores. La higiene laboral son las normas y procedimientos para proteger a los empleados de manera física e intelectual.

Un plan de higiene laboral para Chiavenato (2018) consta de:

- ✚ **Plan organizado:** dependiendo del tipo de empresa, no solo abarca la prestación de servicios médicos, sino que también de enfermeros de tiempo completo.

- ✚ **Servicios médicos adecuados:** debe tener un dispensario de urgencias y primeros auxilios.

- ✚ **Prevención de riesgos para la salud:** actividades de detección, diagnóstico y eliminación de riesgos ambientales como los riesgos químicos, físicos y biológicos.

- ✚ **Servicios adicionales:** como una parte que la organización destina a la salud del empleado que incluye programas para mejorar hábitos de vida, programas de colaboraciones que presten servicios de radiografía y evaluaciones interdepartamentales.

La seguridad laboral es un conjunto de técnicas médicas y psicológicas para la prevención de accidentes ya sea eliminando las condiciones inseguras del ambiente o instruir a las personas que apliquen prácticas preventivas. Cada jefe tiene la responsabilidad de su departamento a pesar de que se cuente con un departamento de seguridad. Para Chiavenato (2018) la seguridad opera en tres áreas:

- ✚ **Prevención de accidentes:** se busca reducir los accidentes laborales como una lesión corporal, alteración funcional o la muerte, así como de la pérdida total o parcial de la capacidad para realizar las actividades laborales. También constan los accidentes que ocurran durante el trayecto de la casa a la organización y viceversa.

- ✚ **Prevención de robos:** incluye control de la entrada y salida del personal, control de la entrada y salida de vehículos, estacionamiento fuera del área de la fábrica, registro de máquinas y controles contables.

- ✚ **Prevención de incendios:** cuando se protegen las instalaciones y equipos valiosos, se debe tener una planeación como extintores, sistemas de detección y alarmas y sobre todo de la capacitación del personal para que conozcan los puntos clave.

2.1.4 Subsistema de auditoría de recursos humanos

Este subsistema está integrado por los sistemas de información y la auditoría de recursos humanos ya que permite tener un mejor control de todas las actividades que realiza una organización, con el fin de poder actuar de una manera responsable cuando se generen inconvenientes y así poder ofrecer una solución adecuada con la utilización óptima de recursos.

Los sistemas de información permiten que exista una base de datos para encontrar la información necesaria de manera rápida y eficiente para la toma de decisiones. Dentro de este subsistema se encuentran los sistemas de información gerencial, los cuales son diferentes en cada organización y está comprendido por tres niveles que son institucional, intermedio y operativo.

“La auditoría de recursos humanos permite el análisis de políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones perjudiciales para la organización. La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado” (Chiavenato, 2018).

2.1.5 Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Dentro de este subsistema se encuentran las actividades de capacitación, desarrollo del personal y el desarrollo organizacional; estas representan la inversión de la organización con el fin de incrementar su aprendizaje para mejorar sus competencias organizacionales.

Las organizaciones están en constante desarrollo de los recursos humanos debido a que las personas tienen una amplia capacidad para el aprendizaje de distintas destrezas; es por eso que la organización debe agregarles valor a cada una de estas personas para que cuenten con más aptitud y habilidades para desarrollar de manera eficaz y eficiente el trabajo otorgado dentro de su empresa.

“La capacitación, desarrollo del personal y el desarrollo organizacional están constituidos por tres estratos de distinta extensión. El estrato menor está compuesto por la capacitación y desarrollo del personal (CyD) basado en la psicología industrial, haciendo referencia al aprendizaje individual, mientras que el estrato mayor es el desarrollo organizacional basado en la psicología organizacional, refiriéndose a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en su entorno” (Chiavenato, 2018).

Capacitación

La capacitación es fundamental en el desarrollo de una organización debido que permite a los colaboradores adquirir nuevos conocimientos y habilidades para desarrollar el producto y/o servicio que ofrece la empresa, es por eso que la capacitación no debería ser catalogada como un gasto sino como una inversión ya que mejorará el desempeño actual en comparación con el que se desea tener, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales establecidos, al mismo tiempo mientras mejor capacitado esté el personal de una organización se evidenciará en el impacto de los resultados y en el rendimiento de la inversión.

Chiavenato (2018) considera que el proceso de capacitación está implicado mediante cuatro procesos que son fundamentales en la aplicación de una capacitación en las distintas organizaciones:

- 1. Detección de necesidades de capacitación:** es el diagnóstico preliminar que se realiza en la organización para analizar los distintos problemas.
- 2. Planes y programas de capacitación:** es la decisión en cuanto a estrategia para saber a quién, cómo, en qué, dónde, cuándo, cuánto capacitar; por otro lado, existen diferentes programas de capacitación que se puede adaptar en la organización dependiendo de las necesidades encontradas.
- 3. Ejecución de la capacitación:** se aplica el programa de capacitación escogido en el punto anterior a los miembros de la organización.
- 4. Evaluación de los resultados de la capacitación:** se obtienen resultados de la capacitación realizada, pero al mismo tiempo se debe llevar un control o seguimiento constante para saber si se están aplicando los conocimientos adquiridos durante la capacitación.

Desarrollo de las personas

Actualmente las personas son las que toman la iniciativa para su propio desarrollo profesional, permitiéndose ser más eficaces en sus puestos de trabajo, puesto que sienten la responsabilidad de ir innovándose debido a los cambios constantes que se efectúan en las diferentes ramas profesionales; por otra parte la capacitación y el desarrollo están relacionados ya que al estar sin ellas puede resultar más costoso a que invertir en las mismas debido a que el capital humano siempre será lo más importante que tiene una organización ya que mediante ellos se puede llegar a los clientes, proveedores, entre otros y así ser pioneros del producto/o servicio que ofrezcan.

2.2 Desarrollo organizacional (DO)

“El desarrollo organizacional está vinculado a los conceptos de cambio y cultura organizacional; el cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización, mientras que la

cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (Chiavenato, 2018).

2.2.1 Origen del Desarrollo Organizacional

Existen diferentes puntos de vista sobre algunos aspectos del desarrollo organizacional, sin embargo, todos están direccionados en que el DO está enfocado a la dirección de las personas para optimizar su salud y productividad de las organizaciones mediante la aplicación de estrategias planeadas.

El origen del desarrollo organizacional está basado en investigaciones referentes a la conducta y las relaciones humanas, por lo tanto, el primer aporte realizado por los pioneros del desarrollo organizacional son Elton Mayo, Mary Parker Follet, Henry Gantt y Hugo Munsterberg, quienes compartían la visión de conocer, abarcar y exponer los comportamientos humanos en el ámbito laboral. Ellos se interesaron por la indagación de estrategias para dulcificar los procesos productivos, sin tener una postura apacible. Consideraron que el capital humano es más productivo cuando están satisfechos en su puesto de trabajo, por lo tanto, su objeto de investigación fueron las motivaciones, las dinámicas en grupo, las necesidades e intereses individuales y las relaciones de grupos dentro de las empresas (Espinoza & Gallarzo, 2011).

Elton Mayo y sus colegas en la compañía “Western Electric de Hawthorne” con sus investigaciones realizadas, ubicaron los orígenes del desarrollo organizacional en 1924. Las indagaciones estaban basadas en la conducta humana, siendo más específicos en la relación que existía entre el nivel de iluminación en el puesto de trabajo y la productividad del capital humano. Este grupo de indagadores concluyó que los empleados serían más eficientes si la alta gerencia se interesaba en su bienestar ofreciéndoles una atención especial. Con el transcurso del tiempo este fenómeno se llamó “efecto de Hawthorne”. A partir de este efecto se descubrió el dominio de los factores de comportamiento para conseguir los resultados en el trabajo organizado

(Espinoza & Gallarzo, 2011).

A partir de los estudios realizados en ese ámbito se produjeron una serie de indagaciones sobre las necesidades de los trabajadores y las relaciones humanas en el trabajo. Por lo tanto, se crearon una serie de respuestas a preguntas en base al ámbito laboral y la motivación humana.

2.2.2 Generalidades del Desarrollo Organizacional

- ✚ Surge desde 1962 como un grupo complicado de ideas con respecto al hombre, organización y ambiente, con dirección a proveer crecimiento y desarrollo según sus capacidades (Fuentes, 2008).
- ✚ Aparece de las imposiciones de un ambiente cambiante y del conocimiento ocasionado por el desarrollo de las ciencias. Por los cambios rápidos del entorno organizacional las empresas llevan tanto procesos y estructuras flexibles que brindan una mejor capacidad individual y organizacional que motivan las decisiones individuales y la capacidad para aceptar riesgos (Pérez, Linares, Gómez, & Lozada, 2012).
- ✚ Kurt Lewin (1898 - 1947) se lo conoce como el fundador de la teoría del desarrollo organizacional. Propuso las ideas de la dinámica de grupo y la investigación-acción que motivan al proceso del desarrollo organizacional. Fue partícipe de la creación de un centro de investigación para la dinámica de grupo y también aportó con la fundación del laboratorio nacional de aprendizaje (Torres, 2003).

2.2.3 Conceptos del DO desde la perspectiva de varios autores

- ✚ Se determina al desarrollo organizacional como las actuaciones que se encuentran dentro de la empresa las cuales son destinadas a incrementar su eficacia (Pérez, Linares, Gómez, & Lozada, 2012).

- ✚ El desarrollo organizacional es una complicada estrategia, la cual pretende modificar las actitudes, valores, estructura y creencias de las empresas para que estas se puedan ajustar mucho mejor a los desafíos, mercados y las nuevas tecnologías (Warren, 2012).

- ✚ Es un cambio en el proceso que está destinado a obtener cierto modelo de resultado final. El desarrollo organizacional implica una participación en la organización de procesos, el empleo de habilidades dentro de la economía del comportamiento (Pérez, Milian, Cabrera, & Victoria, 2016).

- ✚ El desarrollo organizacional requiere que se modifique la estructura, tecnología, personas y los procesos de interacción (Friedlander & Brown, 1974).

- ✚ El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (Burke, 1994).

2.2.4 Importancia del Desarrollo Organizacional

Las empresas en la actualidad se encuentran en un entorno cambiante, en donde hay empresas que no están preparadas para ejercer distintos cambios por lo que se ven obligados a cerrar sus puertas, mientras que existen otras empresas que tienen la capacidad de adaptación en el mercado. Al momento de hablar de adaptación se incentiva a que el capital humano desarrolle diferentes facultades y potenciales dentro de la organización. Mediante el desarrollo organizacional se apoya el cumplimiento de los administradores y el nivel gerencial para que cumplan con sus responsabilidades a través del manejo adecuado de la diversidad. Es importante hacer énfasis en la diversidad de personas porque así se puede obtener diversos criterios e ideas que permitan generar la toma de decisiones dentro de una organización. Los empleados de una organización son el mejor recurso, y la gerencia debe estar sujeta a incentivarlos,

motivarlos para que puedan ser productivos en sus puestos de trabajo, también inculcar los valores organizacionales que representa a cada entidad y que así las relaciones interpersonales sean fructíferas (Espinoza & Gallarzo, 2011).

El desarrollo organizacional permite encontrar soluciones a través de un diagnóstico, para más tarde indagar en un cambio planeado en la organización dependiendo de las necesidades, requerimientos o peticiones de la organización. Por último, es importante hablar de desarrollo organizacional ya que el cambio planeado hace referencia al capital humano de la empresa, basándose en actitudes, valores, relaciones interpersonales y el clima organizacional, y de esto depende que la empresa tenga éxito o fracase (Espinoza & Gallarzo, 2011).

2.2.5 Objetivos del Desarrollo Organizacional

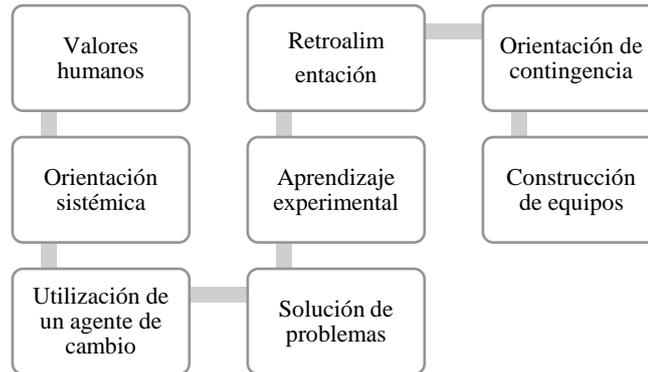
“El objetivo del desarrollo organizacional es perfeccionar la capacidad de la empresa para manejar el funcionamiento interno y externo, así como las relaciones. Esto incluiría aspectos tales como: la mejora de los procesos interpersonales y de grupo, una comunicación más eficaz, mayor capacidad para hacer frente a problemas de la organización de todo tipo, procesos de toma de decisiones más eficaces, estilo de liderazgo más adecuado, mejores aptitudes en lidiar con los conflictos y mayores niveles de confianza y de cooperación entre los miembros de la organización (Fuentes, 2008).”

Los objetivos están basados en un método de valores solventado en una visión optimista del capital humano, ya que mediante este se puede alcanzar un mejor nivel de desarrollo. Para el desarrollo y eficacia de una organización se utiliza el método científico de investigación – acción, lo cual permite una investigación exhaustiva de las causas, pruebas de la hipótesis y, por último, la verificación de resultados (Fuentes, 2008).

2.2.6 Características del Desarrollo Organizacional

Dentro de las características del desarrollo organizacional, Fuentes (2008) reconoce las que se muestran en la figura siguiente:

Ilustración 8: Características de desarrollo organizacional



Fuente: (Fuentes, 2008)

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

2.2.7 Valores y principios del Desarrollo Organizacional

Los valores del desarrollo organizacional son importantes ya que son la base fundamental para la comprensión de las actitudes y la motivación, influyendo también en las percepciones. Según (Espinoza, Gallarzo, 2011) los valores son:

Ilustración 9: Valores y principios de desarrollo organizacional

Respeto por la gente	Confianza y apoyo	Igualdad de poder	Confrontación	Participación
<ul style="list-style-type: none"> • Los integrantes son personas responsables, las cuales deben ser tratadas con dignidad y respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización brinda confianza y apoyo para que sea efectiva y saludable. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización permite a los individuos expresar sus ideas y ejecutarlas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los problemas deben ser realizados de la mejor manera y no evitarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los integrantes deben ser partícipes de las decisiones que se tomen dentro de la organización para que estén comprometidos.

Fuente: (Espinoza & Gallarzo, 2011)

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez

2.2.8 Proceso del Desarrollo Organizacional

Chiavenato (2018) plantea cuatro etapas del proceso del desarrollo organizacional que son:

1. **Recolección y análisis de datos:** radica en la decisión de los datos necesarios y de los procedimientos que se usarán para recabarlos en la organización. La actividad de recolectar y examinar los datos es una de las más difíciles del desarrollo organizacional e incluye técnicas y procedimientos para explicar el sistema organizacional, las relaciones entre sus recursos o subsistemas y las maneras para detectar inconvenientes y asuntos relevantes.
2. **Diagnóstico organizacional:** desde el estudio de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de detectar preocupaciones e inconvenientes, sus secuelas, entablar prioridades, de esta forma como los objetivos y las metas. En el diagnóstico se confirman las tácticas alternativas y los planes para su utilización.
3. **Acción de intervención:** es la etapa de utilización del proceso de desarrollo organizacional. La acción de participación es la etapa de acción planeada del proceso de desarrollo organizacional que le sigue a la etapa de diagnóstico. En esta etapa de acción, se selecciona la mediación más correcta para solucionar cualquier problema especial de la organización. Esta etapa no es la final del desarrollo organizacional, dado que este es constante.
4. **Evaluación:** es la fase que concluye el proceso y que funciona en forma de período cerrado. El resultado de la evaluación involucra la necesidad de cambiar el diagnóstico, lo que lleva a nuevas auditorías, cualquier nuevo planteamiento, una totalmente nueva utilización y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual hace que se desarrolle sin necesidad de una participación externa.

2.3 Cultura organizacional

2.3.1 Historia de Cultura organizacional

La cultura organizacional en los años setenta fue analizada desde el punto de vista de la filosofía y la antropología, específicamente en el ámbito de la sociología industrial. Seguidamente en los años ochenta, el interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente debido a dos rasgos principales que son teóricos y prácticos (García, Claver, Yurrebaso, & Carrizo, 2006).

Desde el punto de vista práctico, se destaca la crisis económica, la crisis de eficacia y la competitividad del modelo de gestión empresarial ante el éxito de la empresa japonesa, mientras que desde el punto de vista teórico tomaron a la cultura como objeto de estudio basándose en entender la vida organizacional y la relevancia de la misma en el rendimiento de la empresa (García, Claver, Yurrebaso, & Carrizo, 2006).

Actualmente, la cultura organizacional es un tema de mucho interés en el desarrollo de las organizaciones, es un sistema único para cada empresa de tal manera que les da a los empleados las pautas para interactuar entre ellos, los valores que deben tener dentro de la organización y el comportamiento que deben tener al momento de realizar sus actividades laborales.

2.3.2 Conceptos de cultura organizacional desde la perspectiva de autores

- ✚ La cultura organizacional es un grupo de comportamientos y significados, en la cual se identifican todos los miembros de una organización, y paralelamente esto posibilita que se logre diferenciar una compañía de otra (Robbins, 2010).
- ✚ La cultura organizacional genera un programa cognitivo, emocional y perceptivo con el que se resuelven los inconvenientes internos y externos de incorporación, se disminuye la incertidumbre, se justifican las conductas de sus miembros, se

define el trato a los consumidores, se coordinan y se contribuye en grupos, entre otros (Guillen & Guil, 2000).

- ✚ La cultura organizacional se crea por las vivencias grupales significativas en una organización que producen aprendizaje en sus miembros, para orientar los comportamientos en camino a el fortalecimiento de las colaboraciones con los otros (Phalen, 2000).
- ✚ La cultura organizacional es el conjunto de acciones, valores y creencias compartidas que se pueden ejecutar en el interior de una empresa y permite orientar al comportamiento de sus integrantes (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2004).

Según los conceptos de los autores mencionados, podemos decir que la cultura organizacional de manera general es aquella que permite generar una serie de significados compartidos por todos los integrantes de la organización, lo cual permite que cada empresa tenga su propia identidad, valores, filosofía, etc., y así poder diferenciar una empresa de otra.

2.3.3 Importancia de Cultura organizacional

La cultura organizacional es de suma importancia debido a que influye de manera directa en las empresas permitiendo construir un vínculo emocional entre los trabajadores a través de hábitos, creencias, valores, tradiciones, costumbres y mitos (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2004). Todo esto se toma como una ventaja entre las organizaciones dado que la cultura organizacional es diferente en cada empresa, no sólo es un factor clave en el área de recursos humanos, sino que en toda la empresa.

(Hernández, Gallardo, & Espinoza, 2011) proponen algunos de los propósitos relacionados con la importancia de la cultura en la organización son:

- ✚ Alcanzar un cambio más permanente en la empresa.
- ✚ Establecer la necesidad de perfeccionar o mejorar la empresa.
- ✚ Favorecer los cambios de procedimientos y estilos por medio del autoconocimiento.
- ✚ Establecer la necesidad de cambios conductuales y la implementación de nuevas destrezas.
- ✚ Motivar tanto el trabajo individual como el de grupo.
- ✚ Obtener un mayor control de recursos y de la empresa en su totalidad.

2.3.4 Elementos de la Cultura organizacional

(Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009) plantean los siguientes elementos de la cultura organizacional:

- ✚ **Identidad de los miembros:** los individuos se sienten identificados con la empresa, su puesto de trabajo o su doctrina.
- ✚ **Énfasis de grupo:** cuando las actividades se realizan de manera grupal o de manera individual, de forma aisladas.
- ✚ **Perfil de la decisión:** cuando la toma de decisiones prefiere las actividades o los recursos humanos.
- ✚ **Integración:** cuando los departamentos funcionan de manera independiente o coordinada.
- ✚ **Control:** cuando existe una inclinación hacia una reglamentación desmesurada o se orienta hacia el autocontrol.

- ✚ **Tolerancia al riesgo:** cuando se promueve o no la imaginación, la innovación, la determinación y la fuerza para la ejecución de actividades.

- ✚ **Criterios de recompensa:** está basado en el rendimiento, preferencia, la experiencia, entre otros factores.

- ✚ **Tolerancia al conflicto:** cuando se fomenta o no el conflicto como componente del desarrollo organizacional.

- ✚ **Perfil de los fines o medios:** cuando la gerencia prefiere los fines o medios para llegar directamente a ellos.

- ✚ **Enfoque de la organización:** cuando la gerencia está orientada hacia el entorno exterior o al interior de la empresa.

Los elementos de cultura organizacional en conjunto permiten que una empresa se diferencia de otra, es por eso que mediante estos elementos se puede solucionar problemas relacionados con la adaptación al entorno en cual se encuentra la empresa y la integración interna de los miembros de la organización.

2.3.5 Tipos de Cultura organizacional

Existen diferentes tipologías de cultura organizacional, se planteará tres tipologías con autores diferentes:

Según Wallach (1983) citados en (Fuch & Torres, 2012), propone tres tipos de cultura:

Ilustración 10: Tipo de cultura organizacional según Wallach.

Burocrática	Innovadora	De soporte
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen estructura jerárquica enfocadas en la responsabilidad y están reguladas para funcionar de manera moderada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son orientadas a resultados y están caracterizadas por ser creativas y ejercer buena toma de decisiones, de esta forma ejercen presión sobre los subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es armónica permitiendo fomentar la colaboración, la confianza y la emancipación del personal.

Fuente: (Wallach, 1983)

Elaborado por: Mariana González – Yomara Sánchez.

Según Cameron y Quinn (1999) citados en (Gómez & Prowesk, 2011), plantean el modelo de valores en competencia, en el cual consideran que la cultura organizacional se divide en cuatro tipos:

Ilustración 11: Tipo de cultura según Cameron y Quinn

<p style="text-align: center;">CLAN</p> <p>Se refiere a organizaciones con una orientación interna sólida y control dócil. Sus propiedades claves son los valores y fines compartidos, la colaboración, desarrollo de los individuos cohesión, sentido de pertenencia, trabajo en grupo, reglas de lealtad y acuerdo.</p>	<p style="text-align: center;">ADHOCRÁTICA</p> <p>Se refiere a organizaciones con intensa orientación externa y control flexible, en las que se estimula el entendimiento, el peligro y la creatividad.</p>
<p style="text-align: center;">MERCADO</p> <p>Define a las organizaciones con sólida orientación externa, con control permanente, orientados a los resultados. Sus valores principales son la competitividad y productividad.</p>	<p style="text-align: center;">JERÁRQUICA</p> <p>Se refiere a organizaciones con orientación interna y control permanente, especialización de las labores, responsabilidades y jerarquía. Las metas de la organización se establecen a extenso plazo, buscan seguridad, la previsibilidad y la eficiencia.</p>

Fuente: (Cameron & Quinn, 1999)

Elaborado por: Mariana González – Yomara Sánchez.

Denison y Mishra (1995) citados en (Fuch & Torres, 2012), proponen cuatro tipos de cultura:

Ilustración 12: Tipo de cultura según Denison y Mishra.

Orientación externa	Cultura adaptable	Cultura de misión
Integración interna	Cultura de clan	Cultura burocrática
	Cambio y Flexibilidad	Estabilidad y Dirección

Fuente: (Denison & Mishra, 1995)

Elaborado por: Mariana González – Yomara Sánchez.

La cultura adaptable es aquella que permite que la empresa desarrolle creencias para poder soportar la capacidad de encontrar e interpretar distintas señales del entorno, y convertir aquello en diferentes cambios tales como cognitivos, estructurales y de comportamiento. Esta cultura tiene como objetivo la satisfacción al cliente, y prestos para innovar constantemente. La cultura de misión es la que les permite tener un propósito, significado y motivaciones por la cual trabajar en la empresa. El objetivo principal en esta cultura es la competitividad. La cultura de clan funciona de manera grupal involucrando la preocupación frecuente por la satisfacción de los integrantes de la empresa, así como el desarrollo de la misma. Esta cultura se caracteriza por tener un buen ambiente participativo y colaborativo y así generar e incentivar compromiso con los propósitos y metas de la organización. La cultura burocrática genera estabilidad y previsibilidad, también la participación individual es menor en cuanto a coordinación e integración (Denison & Mishra, 1995).

2.3.6 Relación entre cultura y clima organizacional

Para diversos autores como Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000), los términos de

cultura y clima organizacional permanecen involucrados debido a que se puede tener en cuenta que en la especificación de clima hay ciertos atributos que han conformado parte convencionalmente de la composición de cultura organizacional. La cultura como el clima organizacional parten de una misma base que son las colaboraciones entre los individuos, y la relación entre individuos con las organizaciones. Tanto la cultura como el clima permanecen orientadas a describir y medir estas interacciones en un entorno determinado (Ashkansay, Wilderom, & Peterson, 2000).

No obstante, entre cultura y clima existen varias diferencias. La cultura organizacional posibilita comprender cómo se hacen las cosas en las empresas, siendo, por consiguiente, más contextuales en el instante de comprender el desempeño de las cambiantes que definen al ámbito organizacional. Por su lado, el clima organizacional podría ser más generalizable y menos específico al instante de comprender los comportamientos organizacionales. En unos casos, se argumenta que los estudios de clima gremial tienen la posibilidad de servir para entender una sección de la cultura (Ashkansay, Wilderom, & Peterson, 2000), mientras tanto que otros autores argumentan que son los estudios de cultura organizacional los que le otorgan origen a una mejor comprensión del clima gremial (Cardona & Zambrano, Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional., 2014) argumentando que el clima gremial es un reflejo de la cultura organizacional.

2.3.7 Características de Cultura organizacional

Según Robbins (2004) existen características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura en una organización, estas características son:

-  **Innovar y asumir riesgos:** hace referencia a como se alienta a los trabajadores para que sean innovadores y asuman los riesgos.

-  **Minuciosidad:** se refiere a lo que se espera de los empleados como la exactitud, capacidades y atención a los detalles.

- ✚ **Orientar a resultados:** trata sobre como la gerencia se concentra más en los resultados que en métodos para lograrlos.
- ✚ **Orientar a personas:** habla sobre las decisiones de gerencia que toman respecto a los resultados en los miembros de la empresa.
- ✚ **Orientar a equipos:** hace referencia a las actividades grupales más que a las actividades individuales.
- ✚ **Agresividad:** se refiere al grado de competitividad.
- ✚ **Estabilidad:** trata sobre las acciones de la empresa al mantener el estado de las cosas.

Estas características muestran la realidad de la cultura de la empresa. Al combinar estas características se crean empresas más diversificadas.

2.4 Clima Organizacional

2.4.1 Historia de Clima Organizacional

El clima organizacional fue introducido en 1960 por Gellerman en la psicología industrial/organizacional (Brunet, 2011).

El clima organizacional repercute en las motivaciones y la conducta que posee el personal de una empresa, su inicio está en la sociología en donde el término de organización en la teoría de las colaboraciones humanas, hace énfasis en el valor de las personas y en su funcionalidad del trabajo por su colaboración en un sistema social (Méndez, 2006).

Desde mediados del siglo XX se han ido desarrollando investigaciones y estudios sobre el clima organizacional, estas han sido activas, diversas y han provocado varias definiciones e instrumentos de medición (Uribe, 2015).

Para Reichers y Schbeider (1990) existen tres etapas en la evolución del concepto de clima organizacional:

- 1. Introducción y conceptualización:** el clima organizacional nace en 1930, no obstante, en la década de los sesenta se hacen las primeras definiciones de clima organizacional y el desarrollo de artefactos de medición empieza a intensificarse entre los años de 1970-79.
- 2. Evolución y desarrollo del constructo:** en el lapso arriba mencionado empieza a manifestarse un auge en las averiguaciones y estudios del clima organizacional, debido a que se han realizado las primeras revisiones críticas al criterio, se desarrollaron revisiones sistemáticas a la literatura y la delimitación conceptual entre el clima organizacional y otras cambiantes como la satisfacción gremial.
- 3. Consolidación y consenso:** esta fase se lleva a cabo en el decenio 1980-89. Además de incrementarse los estudios centrados en la revisión sobre el estado del arte, las averiguaciones empiezan a generarse alrededor de la averiguación de cambiantes similares al clima organizacional. De la misma forma que lo señalan DeCotiis y Koys (1981), existe un aparente acuerdo entre los estudiosos para conceptualizar el clima organizacional como un fenómeno multidimensional y detallado de la naturaleza de las vivencias particulares en una organización con en relación a sus fortalezas internas y externas, sus miembros, sus propiedades, entre otras.

El estudio de clima organizacional se ha efectuado hace varias décadas, pero ha tomado bastante relevancia en cada una de las organizaciones debido a que se trata de mejorar las relaciones interpersonales, conductas, hábitos, entre otros, para así mantener una empresa sólida.

2.4.2 Generalidades de Clima Organizacional

- ✚ El clima organizacional surge de una idea en la que el hombre existe en un ambiente complejo y dinámico, debido a que las empresas están formadas por personas, grupos y colectividades que ocasionan conductas diversas y que afectan tal ambiente (García Solarte, 2009).

- ✚ Lewin, Lippit y White (1939) son los pioneros en las conceptualizaciones de clima organizacional por medio de concepciones como: recompensa, calor, apoyo, normas de excelencia, conformidad, responsabilidad y claridad organizacional (Sudarsky, 1979) citado en (Cardona & Zambrano, 2014).

- ✚ El clima organizacional se ve reflejado de manera directa en la productividad gremial y en el desarrollo de la organización (Quiroga, 2007).

- ✚ Para comprender el clima de una empresa se requiere entender la conducta de los individuos, la composición de la organización y los procesos empresariales (Iglesias & Sánchez, 2015).

- ✚ El clima organizacional es un componente esencial en el desarrollo organizacional, y su análisis en profundidad, diagnóstico y mejoramiento inciden de forma directa en el nombrado espíritu de la organización (Iglesias & Sánchez, 2015).

2.4.3 Conceptos de clima organizacional de diferentes autores

El clima organizacional puede efectuarse de diferentes maneras, es por eso que se presentará la perspectiva de cada autor con respecto al tema mencionado:

- ✚ El clima organizacional se enlaza con las condiciones y propiedades del ambiente gremial las cuales producen percepciones en los empleados que están afectando su comportamiento (Goncalves, 1997) citado en (García Solarte, 2009)
- ✚ El clima organizacional es como piezas dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. (Zapata, 2000)
- ✚ El clima organizacional se considera como el ambiente en el cual se reflejan las facilidades o problemas que encuentra el individuo para incrementar o disminuir su manejo, o para descubrir su punto de equilibrio. O sea, la percepción que poseen los individuos, de cuáles son los esfuerzos que hay en una organización y la predominación que sobre dichos ejercen las construcciones organizativas, componentes internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de las metas de la organización (Segredo A. , 2013).
- ✚ El clima organizacional tiene relación con las descripciones personales del marco social o contextual de la empresa de la cual son parte los empleados. El clima organizacional hace referencia a las percepciones compartidas de puntos como por ejemplo políticas, prácticas y métodos empresariales formales e informales (Reichers & Schneiders, 1990).
- ✚ El clima organizacional se refiere a propiedades como los valores, las reglas, las reacciones y las emociones notados por los individuos sobre la organización de la cual son parte (Álvarez, 1992).
- ✚ El clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también

de su ambiente interno (Méndez, 2006).

- ✚ El clima organizacional podría ser conceptualizado como las propiedades o características del ambiente gremial que son percibidas por los trabajadores y que también poseen predominación directa en los comportamientos de los miembros de la organización (Chiavenato I. , 2000).
- ✚ El clima organizacional representa las percepciones que la persona tiene de la empresa para la cual trabaja y la crítica que se ha conformado de ella en términos de cambiantes o componentes como soberanía, composición, recompensas, importancia, cordialidad, apoyo, abertura, entre otras (García, 2003).
- ✚ De todas estas definiciones sobre clima organizacional se puede decir que es el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de la organización como los valores, reglas, políticas y métodos que existen en la empresa.

2.4.4 Importancia de Clima Organizacional

Actualmente el clima organizacional es un asunto de gran trascendencia para las empresas que encaminan su administración en el constante mejoramiento del ambiente de trabajo, por esto se estima que es un componente clave en el desarrollo de las empresas y su análisis en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de forma directa en el nombrado espíritu de la organización (Segredo A. , 2013).

A la valoración del clima organizacional se le da una gran importancia en las empresas ya que constituye un elemento imprescindible en la formación de la estrategia empresarial planificada y con esto facilita a los directivos una visión a futuro de la empresa, además de ser un elemento de diagnóstico del entorno, ya que permite reconocer las necesidades reales de la empresa en relación a un futuro deseado (Segredo A. , 2013).

2.4.5 Dimensiones de Clima Organizacional

Existen diferentes dimensiones en base a cada autor, en el cual cada uno de ellos ha hecho una posible estimación sobre medir el clima organizacional. El número de dimensiones en general de cada autor es de 2 a 11 dimensiones analizadas y la mayoría de estas están relacionadas.

A continuación, se detallará las dimensiones que plantea cada autor:

Tabla 1: Dimensiones de Clima Organizacional

(Friendlander & Margulies, 1969)	(Gavin, 1975)	(Lawler, Hall, & Oldham, 1974)	(Likert, 1967)
1. Empeño	1. Estructura organizacional	1. Competencia / eficacia	1. Métodos de mando
2. Obstáculo o trabas	2. Obstáculo	2. Responsabilidad	2. Naturaleza de las fuerzas de motivación
3. Intimidad	3. Recompensa	3. Nivel práctico / concreto	3. Naturaleza de los procesos de comunicación
4. Espíritu de trabajo	4. Espíritu de trabajo	4. Riesgo	4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción
5. Actitud	5. Confianza y consideración de parte de los administradores	5. Impulsividad	5. Toma de decisiones
6. Acento puesto sobre la producción	6. Riesgos y desafíos		6. Fijación de los objetivos o de las directrices
7. Confianza			7. Procesos de control
8. Consideración			8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

Elaborado a partir de: (Brunet, 2011)

(Litwin & Stringer, 1974)

(Meyer, 1968)

**(Payne, Pheysey, &
Pugh, 1971)**

(Pritchard & Karasick, 1973)

1. Estructura Organizacional
2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Riesgo
5. Apoyo
6. Normas
7. Conflicto

1. Conformidad
2. Responsabilidad
3. Normas
4. Recompensa
5. Claridad organizacional
6. Espíritu de trabajo

1. Tipo de organización
2. Control

1. Autonomía
2. Conflicto contra cooperación
3. Relaciones sociales
4. Estructura organizacional
5. Recompensa
6. Relación entre rendimiento y remuneración
7. Niveles de ambición en la empresa
8. Estatus
9. Flexibilidad e innovación
10. Centralización
11. Apoyo

Elaborado a partir de: (Brunet, 2011)

**(Schneider & Bartlett,
1968)**

(Steers, 1977)

(Halpin & Crofts, 1963)

1. Apoyo proveniente de la dirección
2. Interés por los nuevos empleados
3. Conflicto
4. Independencia de los agentes
5. Satisfacción
6. Estructura organizacional

1. Estructura organizacional
2. Refuerzo
3. Centralización del poder
4. Posibilidad de cumplimiento
5. Formación y desarrollo
6. Seguridad contra riesgo
7. Apertura contra rigidez
8. Estatus y moral
9. Reconocimiento y retroalimentación
10. Competencia y flexibilidad organizacional

1. Cohesión entre el cuerpo docente
2. Grado de compromiso del cuerpo docente
3. Moral de grupo
4. Apertura de espíritu
5. Consideración
6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
7. Importancia en la producción

Elaborado a partir de: (Brunet, 2011)

2.4.6 Herramientas de Clima Organizacional

La medición de clima organizacional se realiza mediante la utilización de instrumentos en la cual se puede identificar diferentes aspectos formales e informales que afectan al comportamiento de los integrantes de la empresa. Con los resultados obtenidos se pretende recomendar diferentes acciones que pueda modificar las conductas y así tener un mejor clima organizacional, en el cual permita tener mejores niveles de eficiencia y el cumplimiento de los objetivos de la organización (Méndez, 2006).

Para poder medir el clima organizacional existen tres estrategias según García y Bedoya (1997) citado en (García Solarte, 2009) las cuales son:

1. **Observar el comportamiento y desarrollo de los empleados:** visibilizar las actitudes y comportamientos de cada integrante para así comprender como funcionan las relaciones interpersonales y con esto ejercer la toma de decisiones dentro de la organización.
2. **Realizar entrevistas directas a los trabajadores:** permite tener contacto directo con el integrante de la organización para saber si la situación en la que se encuentra es la adecuada o no para la organización, y así no genera malestar con los otros integrantes.
3. **Realizar encuestas a todos los integrantes de la organización mediante la utilización de cuestionarios que han sido aplicados para medir el clima organizacional:** los cuestionarios permiten de manera global saber si existen falencias o no dentro de la empresa, y con esto poder ofrecer soluciones que permiten generar bienestar.

Para este trabajo se han considerado a cuatro herramientas que son de mayor trascendencia y que una de ellas servirá para su posterior aplicación.

Herramienta de Litwin y Stringer (citados por Méndez, 2006) desarrollan la herramienta basados en la teoría de McClelland y Atkinson. Fue empleada por Litwin y Stringer (1968), pero ha sido modificada por Echezuria & Rivas (2001), está conformada por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones que son:

- ✚ **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.
- ✚ **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- ✚ **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- ✚ **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que imponen el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- ✚ **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- ✚ **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis este puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- ✚ **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- ✚ **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ✚ **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Se aplica una escala de Likert con cuatro opciones de respuesta. Se ha considerado este modelo por su alto grado de confiabilidad con un 0,87%.

Encuesta de clima Organizacional: Esta herramienta fue empleada en 1992 por Fernando Toro Álvarez, pero se ha realizado un reporte psicométrico por García (2009), la herramienta actualmente está conformada por 49 reactivos divididos en 8 variables que son:

- ✚ **Relaciones interpersonales:** Cooperación, respeto entre miembros de la organización.
- ✚ **Estilo de dirección:** Percepción de los trabajadores en relación al liderazgo, apoyo, estimulación de los jefes hacia los mismos.
- ✚ **Sentido de pertenencia:** Percepción, compromiso, orgullo del trabajador hacia la organización.
- ✚ **Retribución:** Reconocimiento por brindar los servicios a la organización ya sea remuneración o beneficios.

- ✚ **Recursos en el trabajo:** Apoyo de otras personas, formación, información, equipos disponibles para la realización del trabajo.
- ✚ **Estabilidad:** Posibilidades de mantener su puesto de trabajo, evitando despidos injustos y obteniendo posibilidades de crecimiento.
- ✚ **Claridad y coherencia en la dirección:** comunicación, objetivos, metas, políticas de la organización son proyectados de forma oportuna y clara.
- ✚ **Valores colectivos:** comprende cooperación, respeto y responsabilidad.

Su calificación es mediante la escala Likert de 5 puntos (Toro, 2001). Este modelo tiene un grado de confiabilidad de 0,77%.

Koys y DeCotiis (1991): Presenta un modelo compuesto por 8 dimensiones, compuestas por alternativas en cada dimensión; en total 40 ítems en el instrumento de medición, las dimensiones son:

- ✚ **Autonomía:** Responsabilidad del trabajador para realizar las actividades individualmente y tomar decisiones en su lugar de trabajo.
- ✚ **Confianza:** Percepción del trabajador de libertad para comunicarse con sus altos mandos, confidencia.
- ✚ **Cohesión:** Percepción del trabajador de relaciones amistosas o unión entre miembros de la organización.
- ✚ **Presión:** Percepción del trabajador con relación a los estándares manejados en la organización vinculados al desempeño y al desarrollo de las funciones en el puesto de trabajo.

- ✚ **Apoyo:** Respaldo y ayuda que siente el trabajador de parte de altos mandos y pares dentro de la organización.
- ✚ **Reconocimiento:** Percepción del trabajador referente a las recompensas, retribución o formas de motivación que la organización le otorgue al mismo.
- ✚ **Equidad:** Percepción del trabajador acerca de que si los procedimientos son equitativos y las políticas dentro de la organización.
- ✚ **Innovación:** Creatividad e iniciativa para realizar las actividades nuevas.

Tiene una escala de calificación de Likert de cinco puntos (Koys & DeCotiis, 1991). Este modelo tiene un grado de confiabilidad de 0,85% (Chiang, Núñez, Martín, & Salazar, 2010).

Instrumento de medición del Profesor Carlos Méndez: IMCOC: es una encuesta de medición validada y con grado de confiabilidad de 0,89%, propuesta por Carlos Eduardo Méndez (2005), enfocado en la encuesta del modelo de las relaciones humanas propuesto por Elton Mayo (1923). IMCOC está conformado por 45 preguntas, las mismas que están distribuidas en 7 dimensiones que son:

- ✚ **Objetivos:** el trabajador debe saber sobre la misión, visión, políticas, valores, objetivos organizacionales y también sobre el propio logro de resultados personales en su puesto de trabajo.
- ✚ **Cooperación:** permite el convenio mutuo de los integrantes para obtener un fin común y así lograr resultados eficientes.
- ✚ **Liderazgo:** mide el estilo de dirección del alto mando y la relación con los integrantes de la organización.

- ✚ **Toma de decisiones:** permite saber la capacidad sobre la elección del líder y si aporte a los objetivos organizacionales.

- ✚ **Relaciones interpersonales:** acuerdos mutuos con los miembros de la organización expresados en actitudes o comportamientos.

- ✚ **Motivación:** permite expresar retribuciones económicas o emocionales que el subordinado obtiene por parte de la organización con el fin de cumplir objetivos empresariales e individuales.

- ✚ **Control:** permite realizar un chequeo para saber si el trabajador cumple con los objetivos del puesto de trabajo y la organización.

El IMCOC es una encuesta de opción múltiple, las cuales comprenden 5 categorías que son comportamiento, calidad, actitudes y creencias, satisfacción e información, y dentro de las mismas posee diferentes escalas de calificación del 1 al 7 (Mendez, 2005).

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se detalla la aplicación de la herramienta de análisis de clima organizacional para el GAD municipal de Camilo Ponce Enríquez, la misma que se aplica a todos los colaboradores de la empresa para así obtener un resultado óptimo. Es relevante la aplicación del cuestionario para conocer el ambiente laboral en el que se encuentra la organización.

En este capítulo se abarcan los siguientes temas: la metodología que es la debida selección de técnicas o métodos para la investigación; la aplicación de la herramienta en la cual se explica cómo se ejecuta este proyecto investigativo y, por último, la presentación y análisis de datos obtenidos en la que se interpretan los datos de cada dimensión y de manera global para así identificar que dimensión requiere un plan de acción.

3.1 Metodología

Este proyecto investigativo es un estudio experimental descriptivo, ya que se abarcan datos estadísticos al momento de la recolección de datos obtenidos mediante la encuesta aplicada.

Tuvo un enfoque cuantitativo el cual se realizó a través de la medición de las variables mediante la aplicación de la encuesta sobre clima organizacional.

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa Excel para el análisis de datos obtenidos de las encuestas.

3.2 Aplicación de la herramienta

Para la elección de la herramienta apropiada para el análisis de clima organizacional en el GAD municipal de Camilo Ponce Enríquez, primero se realizó la revisión

bibliográfica de cuatro herramientas de clima organizacional, las cuales fueron presentadas, explicadas y analizadas conjuntamente con el departamento de Talento Humano, llegando a la conclusión de que la herramienta más adecuada sería la herramienta de Litwin y Stringer debido a que es la herramienta más completa de análisis de clima organizacional en la cual se abarcan nueve dimensiones.

Para este análisis se realizó a la totalidad de la población que son 328 empleados que están distribuidos en diferentes departamentos. Debido a la disponibilidad de tiempo de los trabajadores y a la reciente pandemia de COVID – 19, se optó por aplicar las encuestas de manera física y virtual.

3.2.1 Herramienta de Litwin y Stringer

Tabla 2: Herramienta de Litwin y Stringer

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

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

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

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				

3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				

24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				

46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS
PREGUNTAS**

3.2.2 Presentación y análisis de datos obtenidos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de Litwin y Stringer en el GAD municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez.

La escala que se utilizó para el análisis de datos fue la escala de Likert, la cual está comprendida por cuatro opciones de respuesta. Cada dimensión ha sido evaluada y promediada sobre una calificación de cuatro puntos.

Tabla 3: Escala de Likert

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

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

3.2.3 Interpretación de cada dimensión

Dimensión Estructura

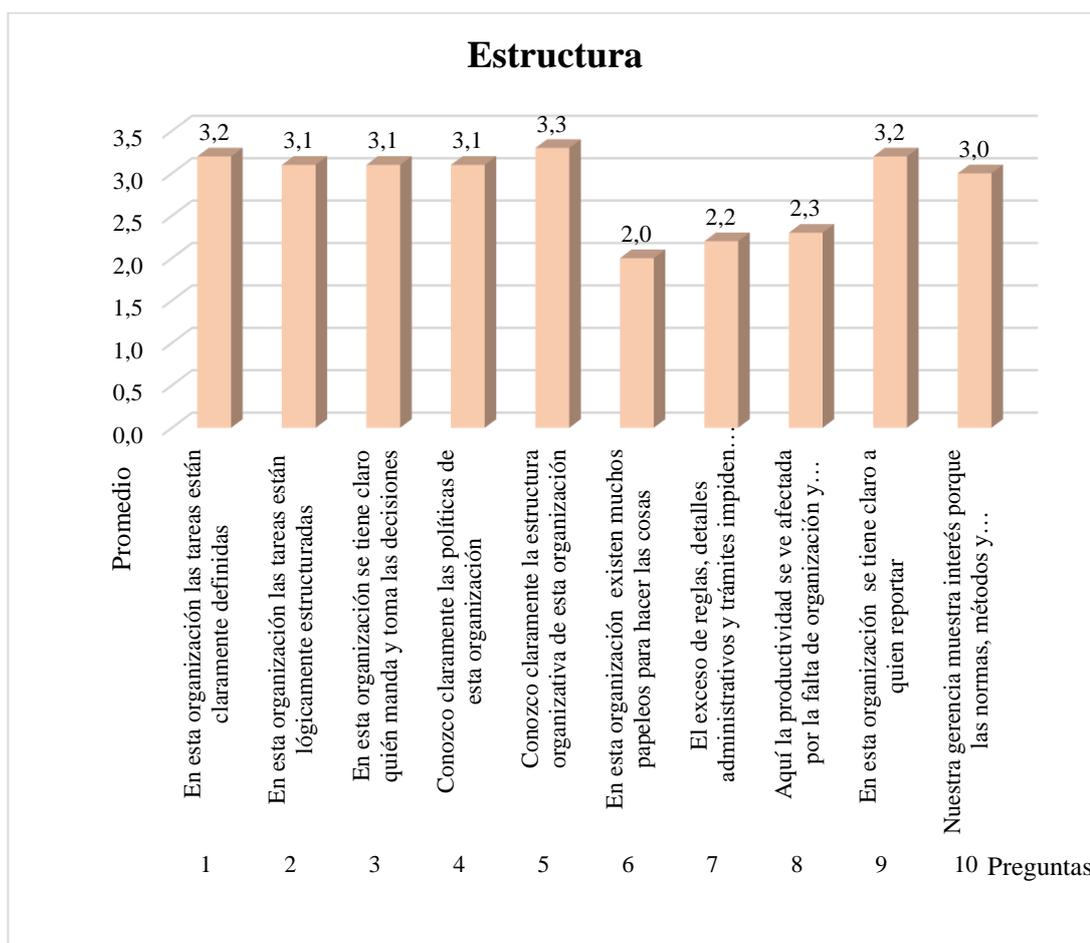
Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado (Méndez, Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención , 2006).

Tabla 4: Dimensión Estructura

ESTRUCTURA		
#	Preguntas	Promedio
1	En esta organización las tareas están claramente definidas	3,2
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	3,1
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	3,1
4	Conozco claramente las políticas de esta organización	3,1
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	3,3
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas	2,0
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	2,2
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	2,3
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar	3,2
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	3,0
Promedio total		2.9

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Ilustración 13: Dimensión Estructura



Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Interpretación

Como se puede observar en la ilustración #1, se obtuvo como puntuación promedio que la pregunta #5 obtuvo la mayor puntuación con 3.3, las preguntas #1 y #9 obtuvieron 3.2, mientras que las preguntas #2, #3 y #4 obtuvieron una puntuación de 3.1, la #10 con un valor de 3.0, en la pregunta #8 se obtuvo 2.3, la pregunta #7 obtuvo con 2.2 y para finalizar, la pregunta #6 con la menor puntuación promedio de 2.0. Cabe recalcar que todos estos promedios han sido evaluados sobre una calificación de 4.

Dimensión Responsabilidad

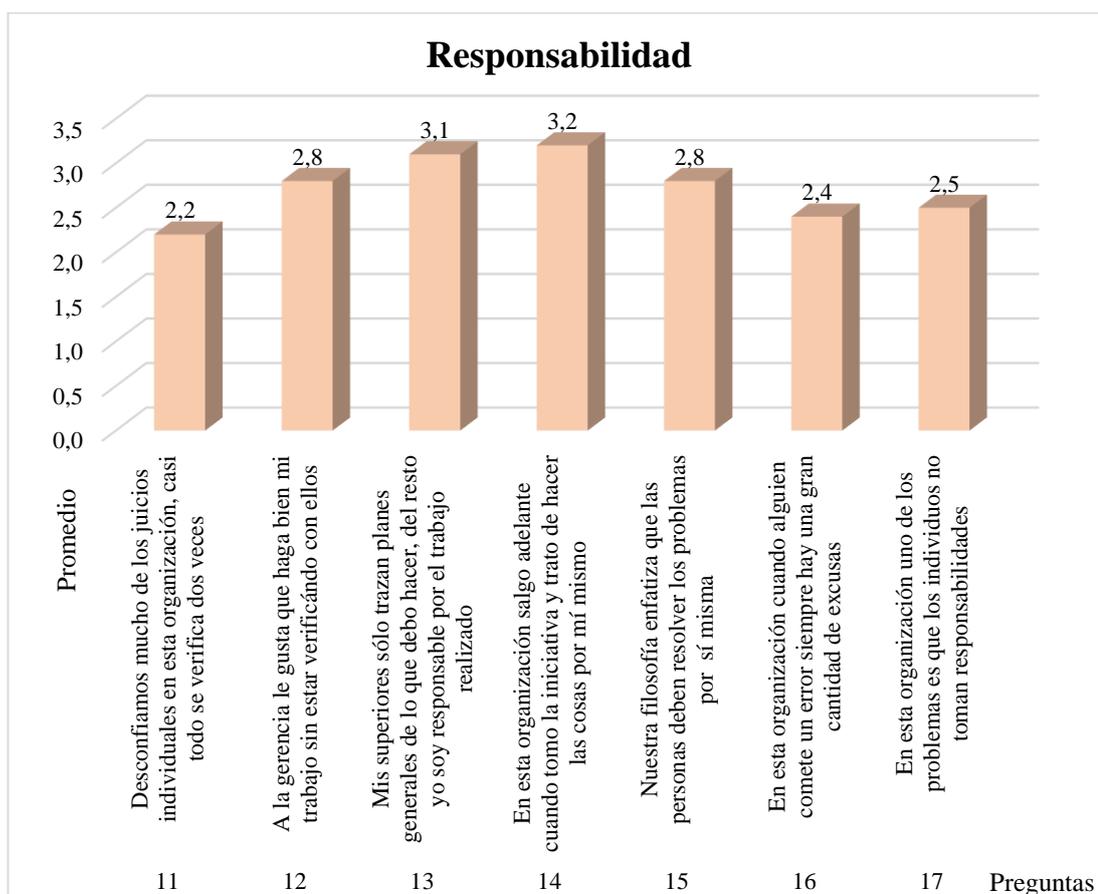
Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo (Méndez, Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención , 2006).

Tabla 5: Dimensión Responsabilidad

RESPONSABILIDAD		
#	Preguntas	Promedio
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	2,2
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos	2,8
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	3,1
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	3,2
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma	2,8
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	2,4
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	2,5
Promedio total		2,7

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Ilustración 14: Dimensión Responsabilidad



Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Interpretación

Como se puede observar en la ilustración #2, en la dimensión responsabilidad se obtuvo como puntuación promedio que la pregunta #14 tiene 3.2, la pregunta #13 obtuvo una puntuación de 3.1, las preguntas #12 y #15 obtuvieron 2.8, en la pregunta #17 se obtuvo un valor de 2.5, la pregunta #16 con 2.4 y, por último, con la menor puntuación promedio de 2.2 obtuvo la pregunta #11 siendo el menor promedio. Cabe recalcar que todos estos promedios han sido evaluados sobre una calificación de 4.

Dimensión Recompensa

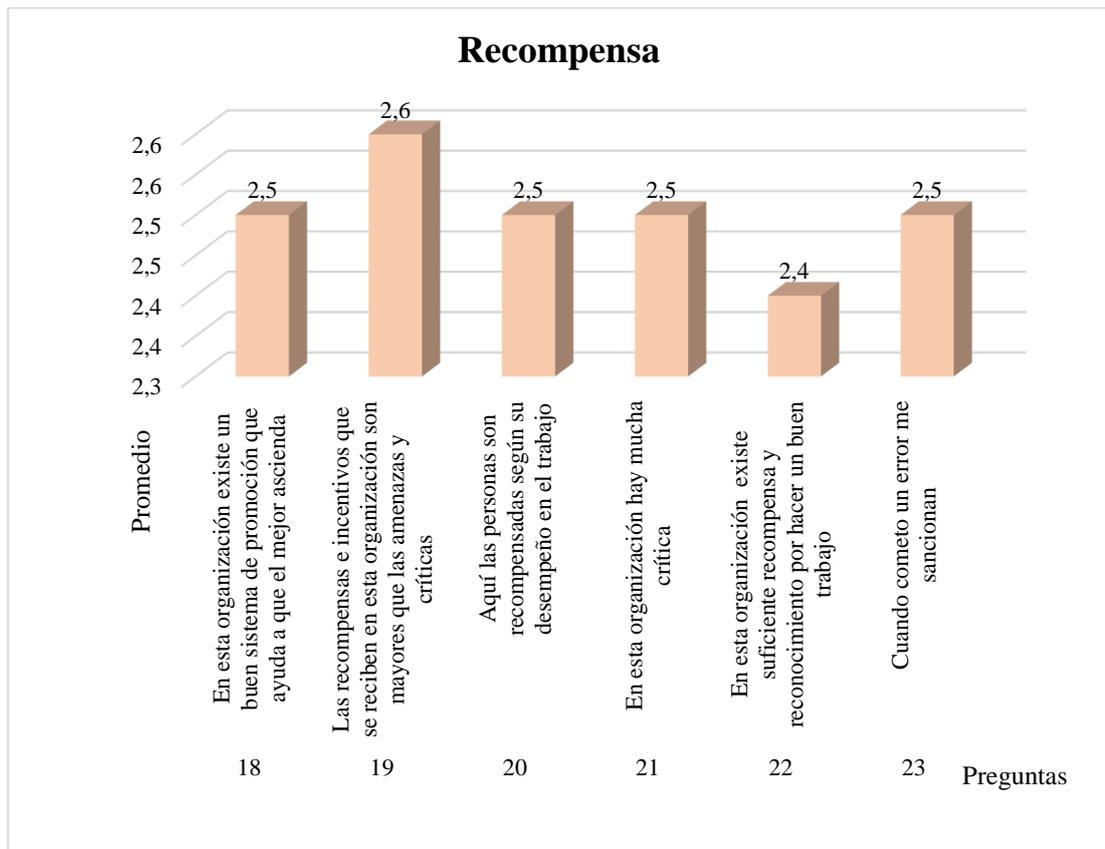
Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo (Méndez, Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención , 2006).

Tabla 6: Dimensión Recompensa

RECOMPENSA		
#	Preguntas	Promedio
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	2,5
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas	2,6
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	2,5
21	En esta organización hay mucha crítica	2,5
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	2,4
23	Cuando cometo un error me sancionan	2,5
Promedio total		2,5

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Ilustración 15: Dimensión Recompensa



Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Interpretación

Como se puede observar en la ilustración #3, en la dimensión recompensa se obtuvieron las siguientes puntuaciones promedio: 2.6 en la pregunta #19, 2.5 en las preguntas #18, #20, #21 y #23 y, por último, con una puntuación promedio de 2.4 la pregunta #22. Cabe recalcar que todos estos promedios han sido evaluados sobre una calificación de 4.

Dimensión Riesgo

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que imponen el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la

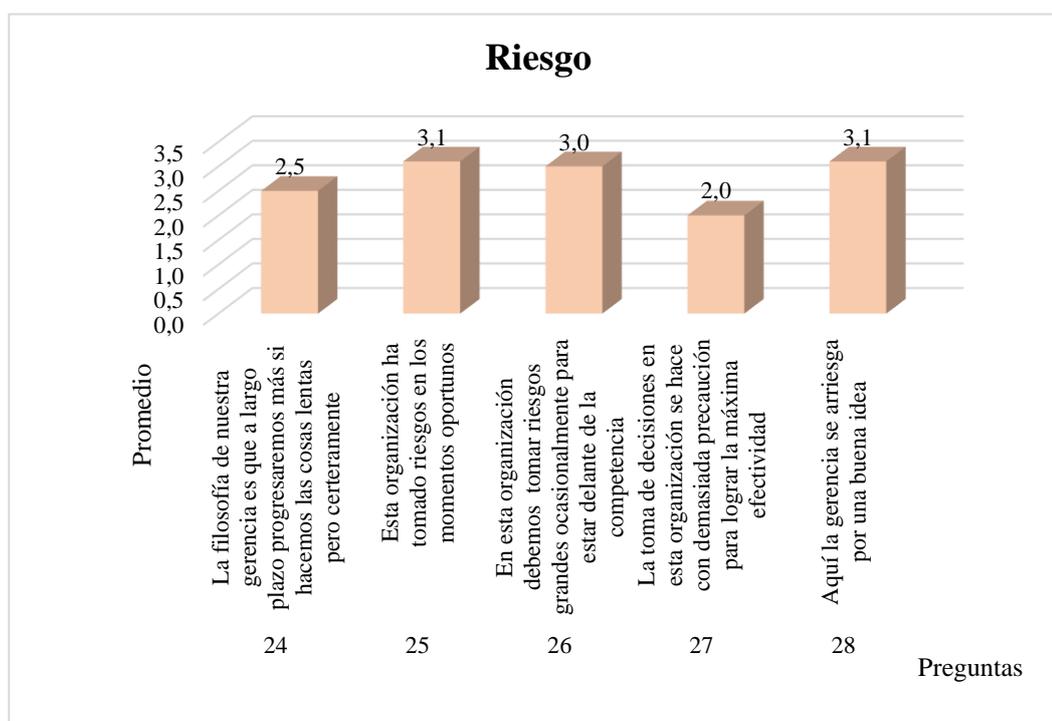
aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos (Méndez, Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención , 2006).

Tabla 7: Dimensión Riesgo

RIESGO		
#	Preguntas	Promedio
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente	2,5
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	3,1
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	3,0
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	2,0
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea	3,1
Promedio total		2,7

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Ilustración 16: Dimensión Riesgo



Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Interpretación

Como se puede observar en la ilustración #4, en la dimensión riesgos se obtuvo que la mayor puntuación promedio tienen las preguntas #25 y #28 con 3.1, la pregunta #26 con un valor de 3.0, luego la pregunta #24 con una puntuación de 2.5 y por último la pregunta #27 tiene la menor puntuación promedio de esta dimensión con 2.0. Cabe recalcar que todos estos promedios han sido evaluados sobre una calificación de 4.

Dimensión Calor – Relaciones

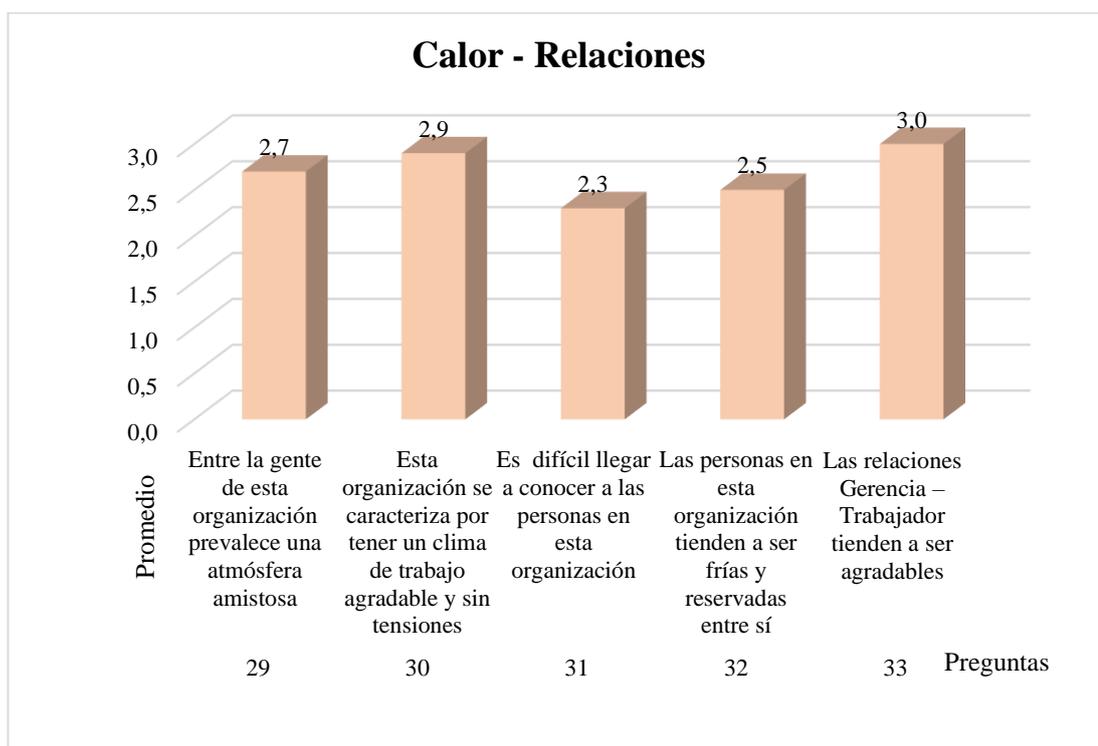
Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados (Méndez, Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención , 2006).

Tabla 8: Dimensión Calor - Relaciones

CALOR - RELACIONES		
#	Preguntas	Promedio
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	2,7
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	2,9
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	2,3
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	2,5
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables	3,0
Promedio total		2,7

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Ilustración 17: Dimensión Calor – Relaciones



Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Interpretación

Como se puede observar en la ilustración #5, en esta dimensión se obtuvieron las siguientes puntuaciones promedio: la pregunta #33 tiene la mayor puntuación promedio con 3,0, después esta la pregunta #30 con 2,9, la pregunta #29 tiene un valor de 2,7, luego está la pregunta #32 con una puntuación de 2,5, para finalizar esta dimensión esta la pregunta #31 que tiene la menor puntuación promedio con un 2,3. Cabe recalcar que todos estos promedios han sido evaluados sobre una calificación de 4.

Dimensión Estándares de Desempeño

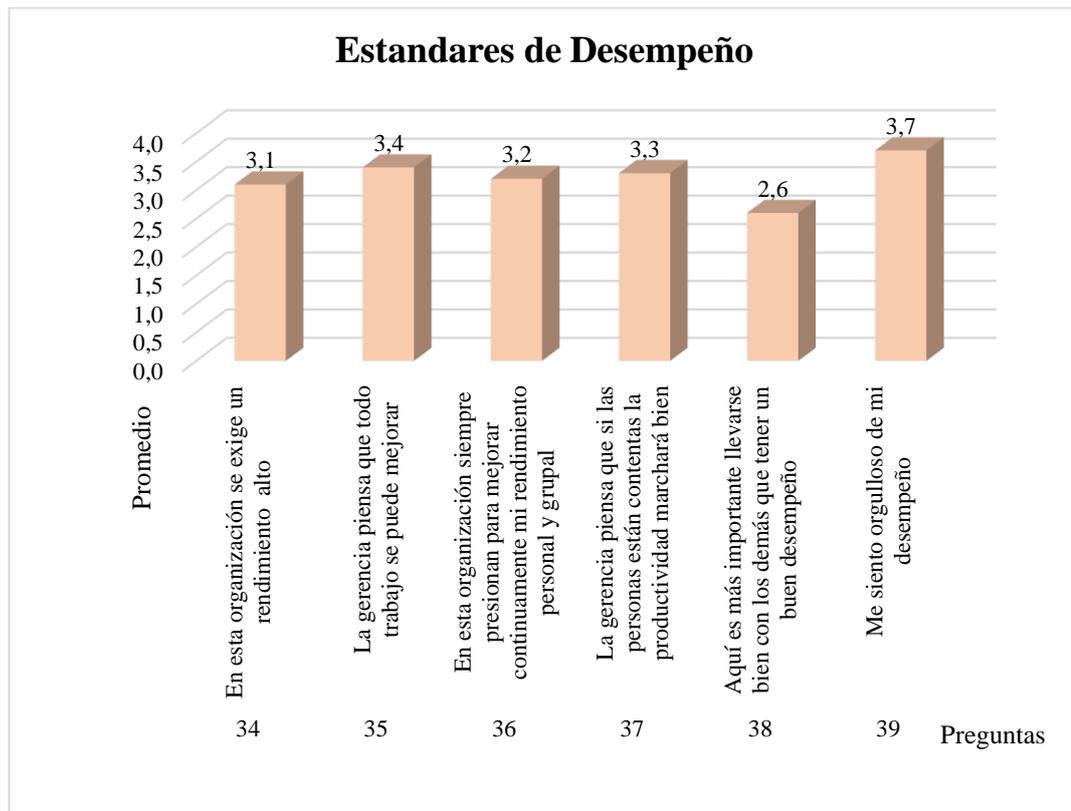
Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento (Méndez, Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención , 2006).

Tabla 9: Dimensión Estándares de Desempeño

ESTANDARES DE DESEMPEÑO		
#	Preguntas	Promedio
34	En esta organización se exige un rendimiento alto	3,1
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar	3,4
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	3,2
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien	3,3
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	2,6
39	Me siento orgulloso de mi desempeño	3,7
Promedio total		3,2

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Ilustración 18: Dimensión Estándares de Desempeño



Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Interpretación

Como se puede observar en la ilustración #6, en la dimensión estándares de desempeño la pregunta #39 tiene la mayor puntuación promedio de 3,7, seguidas de la pregunta #35 con 3,4, consecuentemente la pregunta #37 con un valor de 3,3, la pregunta #36 con una puntuación de 3,2, la pregunta #34 con un 3,1 y finalmente la pregunta #38 con una puntuación promedio de 2,6 siendo el más bajo en esta dimensión. Cabe recalcar que todos estos promedios han sido evaluados sobre una calificación de 4.

Dimensión Apoyo

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto

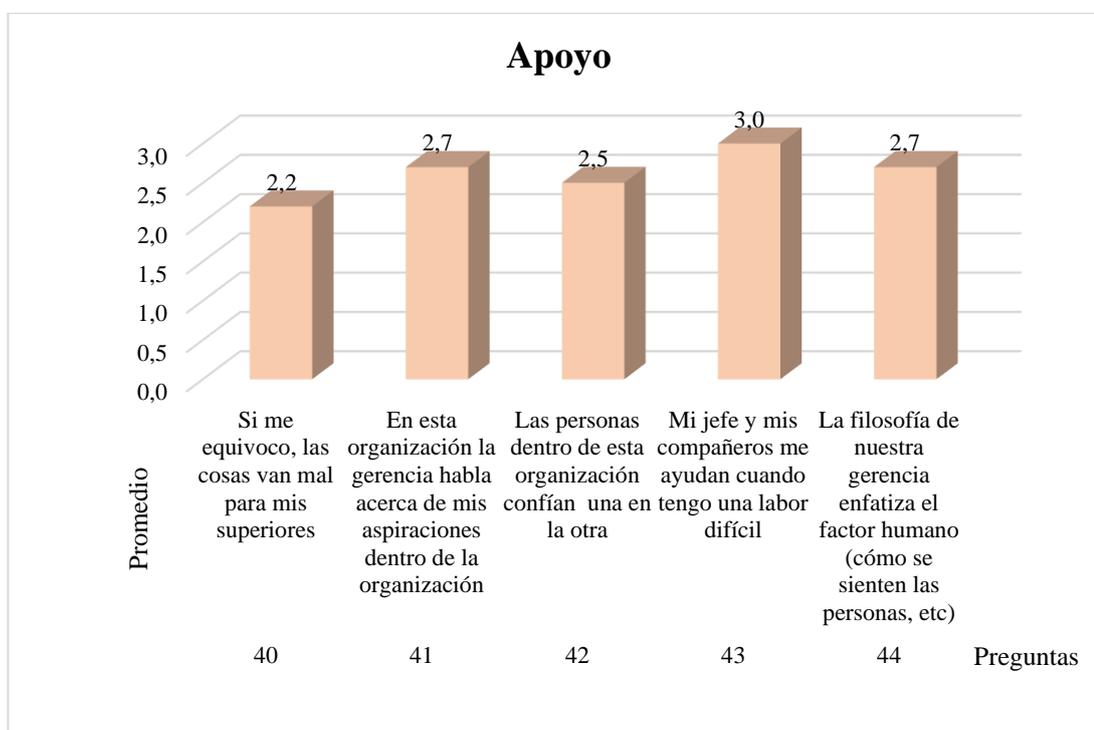
en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores (Méndez, Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención , 2006).

Tabla 10: Dimensión Apoyo

APOYO		
#	Preguntas	Promedio
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	2,2
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	2,7
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra	2,5
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	3,0
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)	2,7
Promedio total		2,6

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Ilustración 19: Dimensión Apoyo



Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Interpretación

Como se puede observar en la ilustración #7, en esta dimensión la puntuación promedio más alta es de 3,0 y le corresponde a la pregunta #43, seguidos de las preguntas #41 y #44 con un valor de 2,7, mientras que la pregunta #42 tiene 2,5 y para finalizar la puntuación promedio más baja es de 2,2 y le corresponde a la pregunta #40. Cabe recalcar que todos estos promedios han sido evaluados sobre una calificación de 4.

Dimensión Conflicto

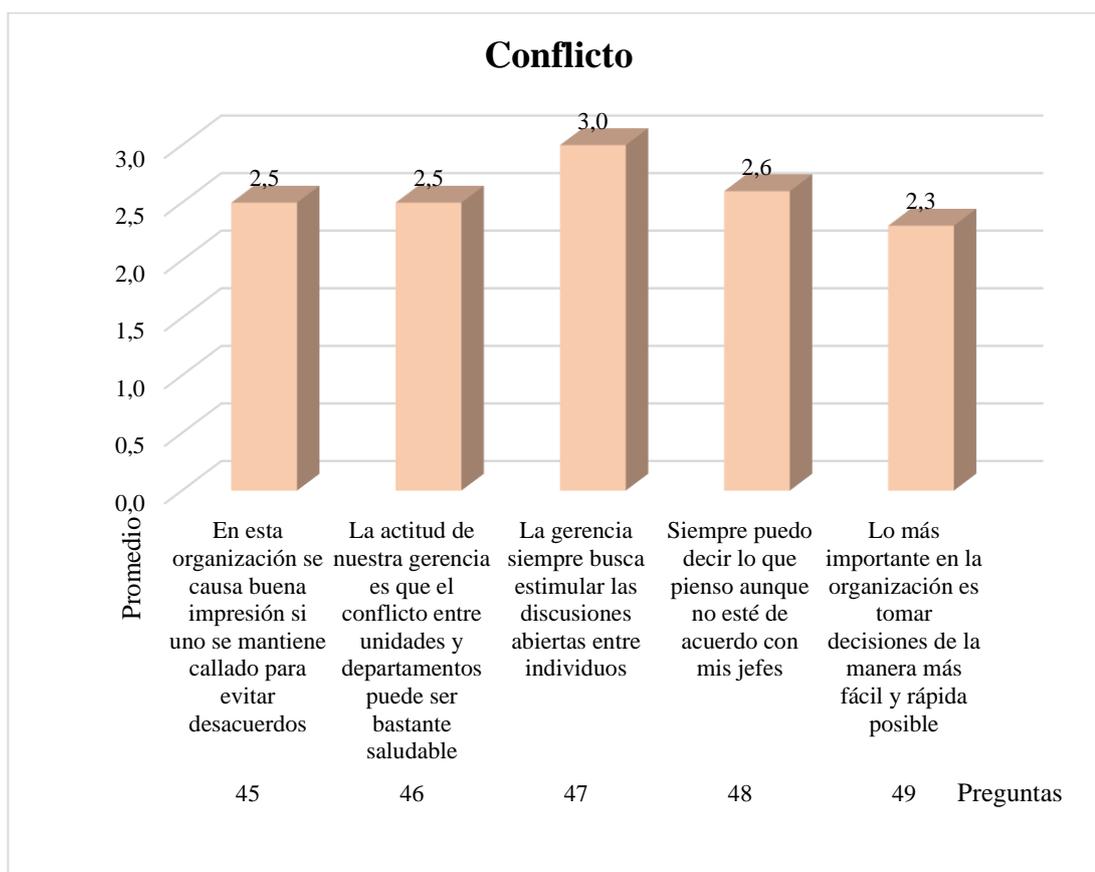
Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan (Méndez, Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención , 2006).

Tabla 11: Dimensión Conflicto

CONFLICTO		
#	Preguntas	Promedio
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	2,5
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	2,5
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos	3,0
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes	2,6
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	2,3
Promedio total		2,6

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Ilustración 20: Dimensión Conflicto



Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Interpretación

Como se puede observar en la ilustración #8, en esta dimensión la puntuación promedio más alta es de 3,0 y le corresponde a la pregunta #47, seguido de la pregunta #48 con un valor de 2,6, después las preguntas #45 y #46 con una puntuación de 2,5, y por último la pregunta #49 con la puntuación promedio más baja de 2,3. Cabe recalcar que todos estos promedios han sido evaluados sobre una calificación de 4.

Dimensión Identidad

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

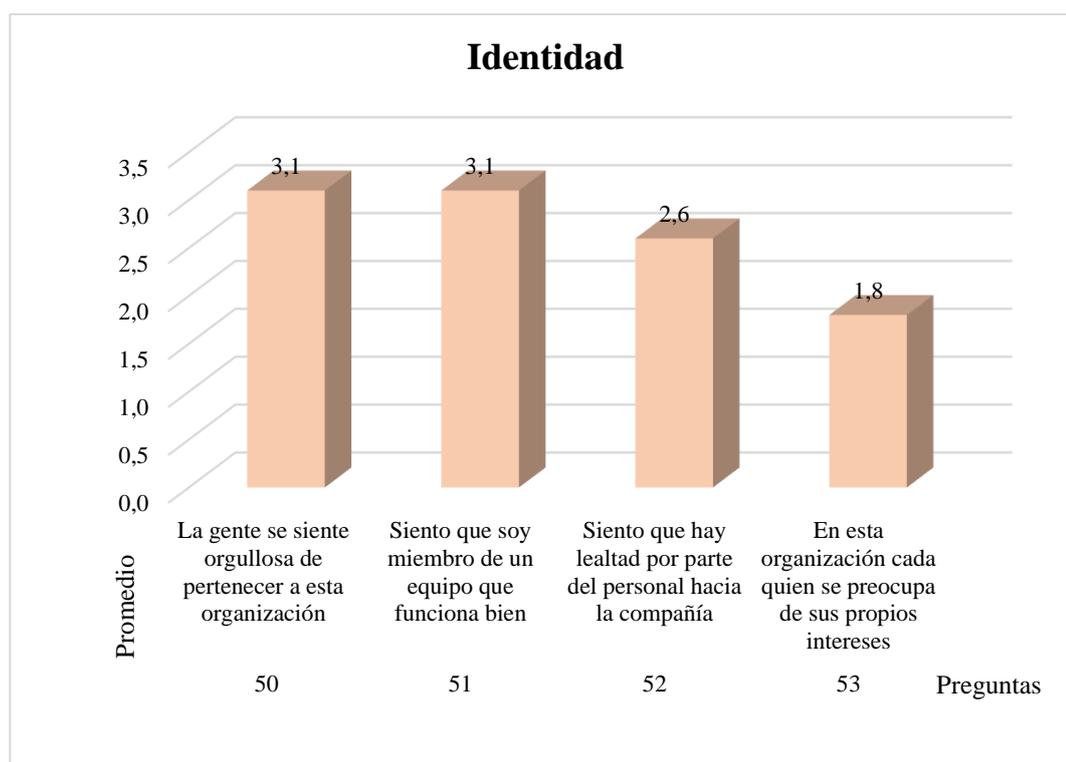
objetivos personales con los de la organización (Méndez, Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención , 2006).

Tabla 12: Dimensión Identidad

IDENTIDAD		
#	Preguntas	Promedio
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización	3,1
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	3,1
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía	2,6
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses	1,8
Promedio total		2,7

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Ilustración 21: Dimensión Identidad



Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Interpretación

Como se puede observar en la ilustración #9, la dimensión de identidad presenta la mayor puntuación promedio de 3,1 en las preguntas #50 y #51, seguido del promedio de 2,6 en la pregunta #52 y la puntuación promedio más baja de 1,8 en la pregunta #53. Cabe recalcar que todos estos promedios han sido evaluados sobre una calificación de 4.

3.2.4 Análisis global de las 9 dimensiones

El análisis global se realizó tomando en cuenta el promedio de las preguntas que integran a cada dimensión. Es importante mencionar que cada pregunta esta evaluada y promediada sobre una calificación de cuatro puntos ya que se utilizó la escala de Likert, para el análisis de la puntuación promedio de cada dimensión.

Para una correcta interpretación se optó por utilizar la escala de Likert acompañada en cada nivel por un color representativo.

Tabla 13: Escala de Likert con colores representativos

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

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

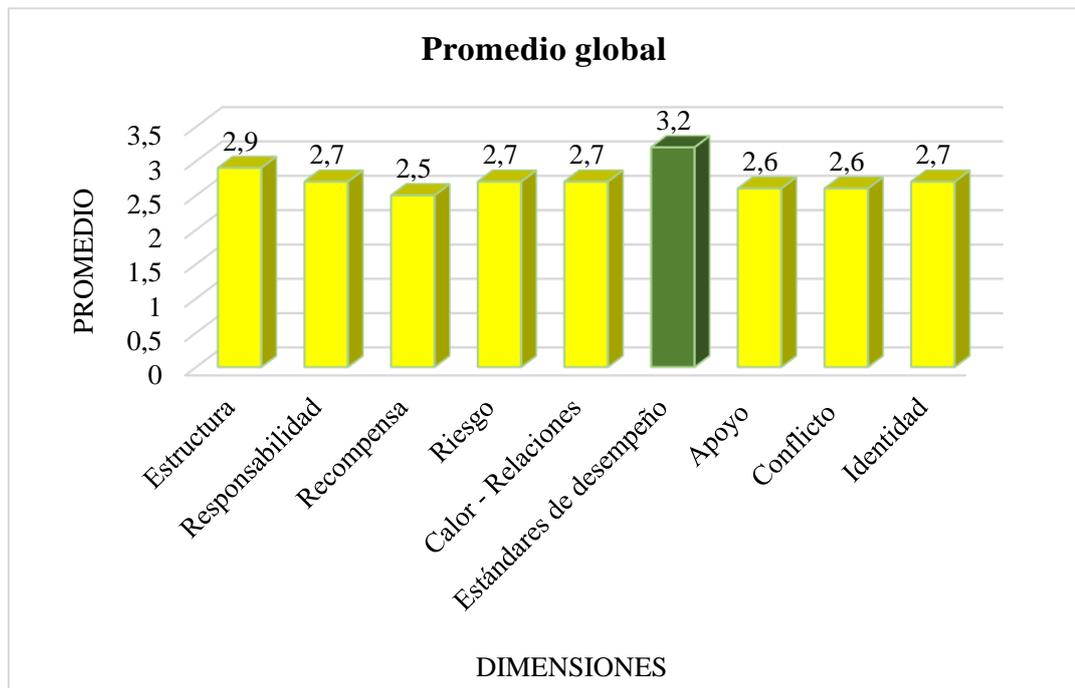
El promedio global se realizó para conocer en qué nivel de la escala de Likert se encuentra cada dimensión, permitiendo una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

Tabla 14: Promedio Global

Dimensiones	Promedio global
Estructura	2,9
Responsabilidad	2,7
Recompensa	2,5
Riesgo	2,7
Calor - Relaciones	2,7
Estándares de desempeño	3,2
Apoyo	2,6
Conflicto	2,6
Identidad	2,7

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Ilustración 22: Promedio global



Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Interpretación

En el promedio global, se puede observar que la dimensión estándares de desempeño tiene un promedio de 3.2 siendo este el mayor de todos, el siguiente promedio es de 2.9 en la dimensión estructura, luego están las dimensiones responsabilidad, riesgo, calor - relaciones e identidad con un promedio de 2.7, las dimensiones de apoyo y conflicto con un 2.6 de promedio y, por último, la dimensión con el menor promedio de 2.5 recompensa. Es importante mencionar que estos promedios mencionados han sido realizados sobre una calificación de 4 para todas las dimensiones.

3.2.5 Identificación de cada dimensión para ejecutar plan de acción

Una vez que se realizó el análisis global de las dimensiones, se procede a clasificar cada dimensión en plan de mejora o plan de reforzamiento dependiendo del promedio obtenido en la aplicación de las encuestas y para esto se realizó la tabla de identificación de dimensiones.

Tabla 15: Identificación de Dimensiones

Escala	Ponderación	Puntaje	Dimensión	Propuesta	
0 - 1		Muy en desacuerdo		Plan de mejora	
1,1 - 2		En desacuerdo		Plan de mejora	
2,1 – 3		De acuerdo	2.9	Estructura	Plan de reforzamiento
			2.7	Responsabilidad	
			2.5	Recompensa	
			2.7	Riesgo	
			2.7	Calor – Relaciones	
			2.6	Apoyo	
			2.6	Conflicto	
2.7	Identidad				
3,1 – 4		Muy de acuerdo	3.2	Estándares de desempeño	Plan de reforzamiento

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

Mediante este cuadro se da a conocer que la mayoría de las dimensiones necesitan un plan de reforzamiento debido a que se encuentran en el nivel “de acuerdo”, estas dimensiones son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor – relaciones, apoyo, conflicto e identidad. Se considerará para el plan de reforzamiento únicamente el nivel “de acuerdo” debido a que son los de menor puntaje.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tiene como finalidad proponer al GAD municipal de Camilo Ponce Enríquez diferentes alternativas dentro de un plan de acción, en el cual se diseñan estrategias con la intención de fortalecer las dimensiones que necesitan mejorar en la empresa después de haber realizado el diagnóstico de clima organizacional.

Las estrategias del plan de acción pueden ser aplicadas por la empresa en el momento adecuado para los directivos.

4.1 Plan de acción

Se considera esta matriz como plan de reforzamiento debido a los resultados obtenidos por dimensiones en el capítulo 3, es decir, se tomaron en cuenta las dimensiones que se encontraban en el nivel “de acuerdo”, estas dimensiones son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor – relaciones, apoyo y conflicto. Previo a realizar la matriz se realizó un análisis por dimensión para saber que preguntas de cada dimensión necesitan un plan de reforzamiento.

En esta matriz se detalla de cada dimensión: el concepto, la pregunta, el objetivo, las actividades, el plazo de ejecución, los responsables y el medio de verificación.

Tabla 16: Plan de Acción

Dimensión	Concepto de la dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad (es)	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de Verificación
Estructura	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la	#7 El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	Mejorar los procesos de la empresa para facilitar que las ideas de los empleados sean consideradas por los directivos.	- Crear un manual de procesos que permita a los empleados agilizar trámites.	Anual	Directivos	Evaluación de satisfacción de los empleados.
				- Realizar reuniones entre departamentos y jefes para evaluar los procesos e incluir mejoras.	Mensual	Jefes departamentales y Talento Humano.	Evaluación de desempeño

	organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.	#8 Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	Mejorar la organización y planificación por departamentos para así incrementar la productividad.	- Hacer un manual de funciones y de procesos para mejorar la organización y planificación.	Anual	Directivos y jefes departamentales	Evaluación de desempeño
				-Realizar reuniones semanales de trabajo con los jefes departamentales para resaltar fines cumplidos y por cumplir.	Semanal	Jefes departamentales	Evaluación de desempeño
	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de	#11 Desconfiamos mucho de los juicios individuales en	Controlar el trabajo de los empleados y el cumplimiento	-Implementar reuniones semanales sobre temas laborales en el que participen	Semanal	Dirección de talento humano y jefes de área.	Evaluación de desempeño

Responsabilidad	decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.	esta organización, casi todo se verifica dos veces.	de tareas que se le han asignado.	jefes de área y colaboradores.			
		#16 En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	Brindar los conocimientos necesarios a los empleados para así disminuir errores.	-Realizar una retroalimentación sobre la semana de trabajo entre los jefes de departamentos y colaboradores.	Trimestral	Talento humano	Evaluación de desempeño.
		#17 En esta organización uno de los problemas es que los	Motivar a los empleados a ser responsables en	-Crear charlas y talleres sobre responsabilidad en el trabajo.	Trimestral	Dirección de talento humano	Evaluación de desempeño

		individuos no toman responsabilidades.	sus puestos de trabajo.	-Crear planes de incentivos que inciten a los colaboradores a ser parte de las charlas.	Anual	Dirección de talento humano	Evaluación de desempeño
Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	#21 En esta organización hay mucha crítica.	Informar a los empleados sobre los planes de recompensas e incentivos existentes en la empresa.	-Dar a conocer cuáles son los planes de recompensa e incentivos que existen en la organización para así disminuir el desconocimiento y evitar críticas sin fundamento.	Semestral	Jefe departamental de talento humano	Evaluación de satisfacción de los empleados.

		#23 Cuando cometo un error me sancionan.		-Proponer una mejora en los planes de recompensa e incentivos.	Semestral	Directivos y talento humano	Evaluación de satisfacción de los empleados.
Riesgo	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que imponen el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.	#24 La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	Promover el trabajo en equipo con la finalidad de realizar las actividades de una manera más rápida.	-Capacitaciones al personal sobre la importancia del trabajo en equipo.	Trimestral	Talento humano	Evaluación de satisfacción de los empleados.
				- Crear proyectos en equipo para mejoras en el puesto de trabajo.	Mensual	Talento humano	Evaluación de satisfacción de los empleados.
				-Realizar talleres sobre liderazgo y toma de decisiones para los jefes	Semestral	Talento Humano	Evaluación de desempeño

		demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	decisiones ejecutadas.	departamentales y directivos.			
Calor Relaciones	- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.	#31 Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	Incentivar a las relaciones interpersonales de los nuevos integrantes de la organización.	-Elaborar una estrategia de inducción para que todo empleado que ingrese a la empresa pueda conocer a todos los integrantes de la organización.	Dependiendo de las contrataciones.	Dirección de talento humano	Evaluación de clima organizacional
				-Diseñar convivencias y charlas sobre interacciones interpersonales y como esto influye	Semestral	Dirección de talento humano	Evaluación de clima organizacional

				en el ambiente organizacional.			
		#32 Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	Fomentar las relaciones laborales dentro de la empresa.	-Implementar actividades sociales para generar lazos de compañerismo en los empleados.	Semestral	Directivos y talento humano	Evaluación de clima organizacional
Apoyo	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis este puesto en el apoyo mutuo, tanto	#40 Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	Mejorar el rendimiento de los empleados.	-Crear planes de capacitación para un mejor cumplimiento de objetivos por departamento.	Semanal	Jefes departamentales	Evaluación de desempeño

	de niveles superiores como inferiores.						
Conflicto	Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	#45 En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	Implementar en la empresa valores como el respeto, tolerancia y armonía a través de charlas para que los empleados se sientan apoyados en sus decisiones.	-Crear reuniones de discusión abierta entre jefes y trabajadores para examinar problemas.	Mensual	Talento humano y directivos	Evaluación de satisfacción de los empleados.
				-Implementar canales de comunicación formales dentro de la organización (buzones, carteleras) con el fin de que la información fluya.	Semanal	Talento humano	Evaluación de satisfacción de los empleados.

		#49 Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	Respaldar las decisiones tomadas, a través de la gerencia.	-Realizar capacitaciones y talleres para los jefes departamentales con temas relacionados a la eficiencia en la toma de decisiones.	Mensual	Gerencia	Diagnóstico de clima organizacional.
--	--	--	--	---	---------	----------	--------------------------------------

Elaboración: Mariana González – Yomara Sánchez.

CONCLUSIONES

- ✚ Con base a los antecedentes expuestos del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez se pudo conocer información general de la institución y los diferentes proyectos de inclusión y participación ciudadana los cuales han contribuido al desarrollo integral del cantón trayendo beneficios a la población. La empresa cuenta con un direccionamiento estratégico adecuado permitiendo que se cumpla con los objetivos institucionales y, por último, el organigrama funcional y la estructura organizacional de la institución está dividida por procesos, por lo tanto, permite la distribución correcta de actividades que dirigen o ejecutan cada departamento, de acuerdo a sus competencias y capacidades, y que, a su vez, estas actividades son asignadas oportunamente al personal calificado.
- ✚ En la fundamentación de la base teórica de esta investigación se pudo identificar que los sistemas de la administración de las organizaciones humanas dependen del tipo de empresa y de otros factores. Existen cinco subsistemas que son: integración, organización, retención, control y desarrollo, los cuales son indispensables dentro de una organización ya que cada subsistema cumple una función específica dentro de la empresa; dentro de estos subsistemas se hizo énfasis en el desarrollo organizacional, el cual está basado en la conducta y las relaciones humanas, permitiendo que se encuentren soluciones mediante un diagnóstico, y así poder generar un cambio dependiendo de las necesidades de la empresa que se realiza en referencia a los valores, actitudes y el clima organizacional. Se puede manifestar que el capital humano es el mejor recurso de la empresa, es por eso que se debe incentivar para que estos sean productivos en su puesto de trabajo, y con esto generar el éxito empresarial.
- ✚ Con respecto a cultura organizacional, se concluye que es un tema de relevancia en el desarrollo de las organizaciones, permitiendo generar diferentes pautas a los

integrantes de la organización para mejorar las relaciones interpersonales, fomentar los valores organizacionales y mantener los comportamientos adecuados en la realización de sus actividades laborales.

- ✚ Por otro lado, el clima organizacional es indispensable en las organizaciones debido a que trata de mejorar las relaciones interpersonales, conductas, hábitos, entre otros, para así mantener una empresa sólida. Existen una serie de herramientas que permiten diagnosticar el clima organizacional dentro de las empresas permitiendo encontrar las falencias y ofrecer soluciones a las mismas.

- ✚ Respecto a la metodología utilizada en este proyecto investigativo, se optó por la aplicación de un cuestionario que permitió la obtención de datos. En relación a la herramienta aplicada se consideró cuatro opciones, siendo la seleccionada la herramienta de Litwin y Stringer en la que se abarcan nueve dimensiones.

- ✚ De acuerdo a los resultados que se obtuvieron de la aplicación de la herramienta de análisis de clima organizacional las dimensiones que más resaltan son: estructura con 2,9 en donde después de un análisis se considera que las preguntas #7 y #8 deben entrar en un plan de fortalecimiento, seguido por la dimensión responsabilidad con 2,7 en las preguntas #11, #16 y #17 que después de un análisis se considera que deben entrar en un plan de reforzamiento, la siguiente dimensión es recompensa con 2,5 en las preguntas #21 y #23 que requieren un plan de reforzamiento después del respectivo análisis, luego se encuentra la dimensión riesgo con 2,7 en la pregunta #24 y #27 la cual después del análisis se considera que necesitan un plan de reforzamiento, seguidamente de la dimensión calor – relaciones con 2,7 en las preguntas #31 y #32 que requieren de un plan de reforzamiento después del respectivo análisis, luego se encuentra la dimensión apoyo con 2,6 en la pregunta #40 la cual requiere de un plan de reforzamiento, seguido de la dimensión conflicto con 2,6 en la pregunta #45 y #49 en la que necesitan un plan de reforzamiento y por último, identidad con 2,7, la cual no tiene

pregunta que aplique para el plan de reforzamiento después del análisis realizado, todas estas dimensiones se encuentran en el nivel “de acuerdo”.

- ✚ Por ende, el clima laboral en esta empresa es favorable debido a que las dimensiones se encuentran en el nivel “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, lo que permitió realizar un plan de reforzamiento a ciertas preguntas de las dimensiones del nivel “de acuerdo” después del previo análisis ejecutado por pregunta, lo cual permitirá reforzar el ambiente laboral de esta empresa.
- ✚ Para finalizar, en el plan de fortalecimiento se encuentran diseñadas estrategias que tienen la intención de mejorar el clima organizacional del GAD municipal de Camilo Ponce Enríquez. Tanto los objetivos como actividades se consideran realizables en la empresa, el plazo de ejecución es adecuado, al igual que los respectivos responsables y, por último, el medio de verificación que permitirá saber la correcta ejecución de las alternativas propuestas.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al GAD municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez, que se lleve a cabo la propuesta del plan de fortalecimiento, de acuerdo a lo que requieran los directivos para que el diagnóstico de clima organizacional tenga la mejora que requiere.
2. Dar el debido seguimiento después de la implementación del plan de acción para poder evidenciar que se cumpla con lo propuesto, y así generar un clima organizacional saludable.
3. Realizar evaluaciones de clima organizacional de manera anual, para tener un mejor control sobre la satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.

Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición*. México : Trillas.

Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional.

Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*.

Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.

Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness.

Fuch, R., & Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of business*.

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto*.

García, M. (2003). Del clima organizacional a la cultura organizacional. En: II encuentro de investigación y docencia en administración.

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Camilo Ponce Enríquez. (2016). *GAD Municipal Camilo Ponce Enríquez*. Obtenido de <http://www.camiloponce.gob.ec/camiloponce2020/index.php/lotaip/category/20-lotaip-2020>

Gómez, D., & Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali.

Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional.

Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional.

Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*.

Mendez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980 - 2004.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*.

- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención* .
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. .
- Reichers, A., & Schneiders, B. (1990). Organizational climate and culture. *Jossey Bass*.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revisa Cubana de Salud Pública*.
- Sudarsky, J. (1979). Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional . *Publicaciones especiales Universidad de los Andes*.
- Toro, F. (2001). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Colombia: Cincel.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico: Manual Moderno.
- Wallach, E. (1983). Individuals and Organizations: The cultural Mactch. *Tarining & Development Journal*.
- Zapata, D. (2000). Métodos para la ivestigaciónde la cultura organizacional.

ANEXOS

Anexo 1



Abogada Alexandra López Villacís, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay.

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del **21 de septiembre de 2020**, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación, presentado por:

Estudiante: Sánchez Valdez Yomara Gissella (Cód. 80708) y González Abad Mariana Isabel (Cód. 80691)

Tema: Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para el GAD municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez Previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Director: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Tribunal: Econ. Alvaro Alvarez Idrovo y Econ. Gianni Salamea Alvear

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, un periodo académico contado desde la fecha de aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el **21 de marzo de 2021**.

Cuenca, 22 de septiembre de 2020.

Abg. Alexandra López Villacís.
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración.



Facultad de Ciencias de la Administración

SECRETARÍA

Cuenca, 7 de septiembre de 2020
Oficio EA- 2502-2020.

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN
Su Despacho.

De mi consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración de Empresas, revisó la documentación del Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Sánchez Valdez Yomara Gissella** con código 80708 y **González Abad Mariana Isabel** con código 80691 con el tema **"Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para el GAD municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez"** previo a la obtención del título de Licenciadas en Administración de Empresas, trabajo que cuenta con la aceptación del tribunal designado.

La Junta considera que la documentación cumple con las normas legales y reglamentarias de la Universidad, por lo tanto pone a conocimiento del Consejo de Facultad y sugiere su aprobación.

Atentamente,



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

FECHA DE RECEPCIÓN DEL PROTOCOLO: 26-6-2020 FIRMA: VIVIANA CALLE

REVISIÓN DEL ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: *González Abad Mariana Isabel*

CÓDIGO: *80691*

CARRERA: *Administración de Empresas*

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: *14 de marzo de 2016*

FECHA DE CULMINACIÓN DE ESTUDIOS:

HOMOLOGACIONES: **NO**

CARRERA PROCEDENTE:

CONVALIDACIONES: **NO**

UNIVERSIDAD PROCEDENTE:

FECHA DE ESTA REVISIÓN: *01 de julio de 2020*

FIRMA: *María José Moscoso*

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: LA JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE *Administración de Empresas*

TÍTULO A OTORGARSE: *Licenciada en Administración*

OBSERVACIÓN:

FECHA DE REVISIÓN: *2 de julio de 2020*

FIRMA: *María Elena Ramírez*

4. TITULO DEL TRABAJO: Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para el GAD municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI X NO _____

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: 21 DE SEPTIEMBRE DE 2020

DIRECTOR: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

TRIBUNAL: Econ. Alvaro Alvarez Idrovo y Econ. Gianni Salamea Alvear

Firma: RUTH CABRERA R.

FECHA DE RECEPCIÓN DEL PROTOCOLO: 26-6-2020 FIRMA: VIVIANA CALLE

REVISIÓN DEL ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: *Sánchez Valdéz Yomara Gissella*

CÓDIGO: 80708

CARRERA: *Administración de Empresas*

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: *14 de marzo de 2016*

FECHA DE CULMINACIÓN DE ESTUDIOS:

HOMOLOGACIONES: NO

CARRERA PROCEDENTE:

CONVALIDACIONES: NO

UNIVERSIDAD PROCEDENTE:

FECHA DE ESTA REVISIÓN: *01 de julio de 2020*

FIRMA: *María José Moscoso*

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: LA JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE *Administración de Empresas*

TÍTULO A OTORGARSE: *Licenciada en Administración*

OBSERVACIÓN:

FECHA DE REVISIÓN: *7 de julio de 2020*

FIRMA: *María Elena Ramírez*

4. TITULO DEL TRABAJO: Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para el GAD municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: 21 DE SEPTIEMBRE DE 2020

DIRECTOR: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

TRIBUNAL: Econ. Alvaro Alvarez Idrovo y Econ. Gianni Salamea Alvear

Firma: RUTH CABRERA R.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas

Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para el GAD municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez

Nombre de Estudiante(s):

González Abad, Mariana Isabel
Sánchez Valdez, Yomara Gissella

Director(a) sugerido(a):

Arteaga Ortiz, María Isabel, Psic

Cuenca - Ecuador

2020

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

González Abad, Mariana Isabel – Sánchez Valdez, Yomara Gissella

1.1.1. Código

ua080691 – ua080708

1.1.2. Contacto

González Abad, Mariana Isabel

Teléfono: Teléfono convencional Estudiante 1

Celular: 0999743576

Correo Electrónico: maya.gonzalez@es.uazuay.edu.ec

Sánchez Valdez, Yomara Gissella

Teléfono: Teléfono convencional Estudiante 2

Celular: 0981548770

Correo Electrónico: yomara.sanchez@es.uazuay.edu.ec

1.2. Director Sugerido: Arteaga Ortiz, María Isabel, Psic.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998166247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Apellidos, Nombres, Título.

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas, Fabiola Priscila, Ms

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera: Competencias laborales

1.7.1. Código SHES: 04193 Competencias Laborales

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Comportamiento Organizacional, Gestión de Talento Humano I, Gestión de Talento

Humano II.

1.9. Título Propuesto:

Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para el GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez.

1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Proyecto nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

El clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (Chiavenato, 2000).

El GAD de Camilo Ponce Enríquez requiere un diagnóstico de clima organizacional, ya que nunca se lo ha realizado anteriormente, por esa razón, no se sabe con claridad cuál es la situación actual de la empresa en cuanto al clima organizacional.

Mediante esta investigación se ofrecerá una propuesta de acción conforme a los resultados obtenidos en el diagnóstico, y a su vez se informará a la máxima autoridad del GAD municipal.

2.2. Problemática

El GAD Municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez, es una entidad pública que tiene 18 años de cantonización, actualmente liderado por el Sr. Baldor Bermeo Cabrera cuenta con 328 colaboradores entre consejo, personal administrativo y trabajadores. Es un Gobierno Autónomo Descentralizado que contribuye al desarrollo integral del cantón con un grupo capacitado, unido y planificador de recursos, abriendo espacios participativos para el bienestar de la ciudadanía, además desempeña varias actividades indispensables y beneficiosas para la mejora continua del cantón.

Los problemas más significativos que se evidencian en el GAD son que el personal no está comprometido con la institución, realizan las actividades esperando ser recompensados, las relaciones laborales entre compañeros no es la adecuada debido a la falta de compañerismo.

La fundamentación de esta investigación ha considerado fundamentos teóricos de Chiavenato (2007) y (2009) en cuanto a la Gestión de Talento Humano y el uso de la herramienta adecuada para esta investigación.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cuál es el diagnóstico de clima organizacional para el GAD municipal de Camilo Ponce Enríquez y cuáles serían las posibles mejoras para la organización?

2.4. Resumen

El clima organizacional es de suma importancia en las organizaciones debido a que permite generar un ambiente laboral adecuado para los empleados. En esta investigación se pretende realizar un diagnóstico de clima organizacional y a su vez generar una propuesta de acción para que se pueda corregir las falencias encontradas. Mediante un estudio descriptivo con un enfoque mixto se pretende realizar el estudio a la totalidad de los empleados distribuidos en diferentes departamentos. Se espera la predisposición y cooperación de los empleados al momento de aplicar la encuesta. A través de esta investigación se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Estado del Arte

Se ha tomado en consideración cuatro estudios sobre clima organizacional aplicados en entidades públicas, los dos primeros aplicados a Gobiernos Autónomos Descentralizados de El Tambo y Rumiñahui, los dos siguientes son estudios aplicados a empresas públicas de la ciudad de Cuenca. En los cuatro estudios se obtendrá información sobre la herramienta utilizada y los resultados que se obtuvieron. Con este análisis podremos obtener mejores conocimientos sobre el tema de investigación para así poder desarrollar de la mejor manera posible.

Vega, González (2017) en su estudio “Diagnóstico de clima organizacional del GAD municipal El Tambo y la elaboración de una propuesta de fortalecimiento o mejora”. En esta empresa se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer, con el análisis de 9 dimensiones las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. La herramienta de Litwin y Stringer consta de 53 preguntas que son calificadas mediante la escala de Likert como: muy favorable, desfavorable, favorable y muy favorable. En el GAD de El tambo se aplicó el estudio a la totalidad de los empleados de la municipalidad que eran 65 en el

año 2017. Al analizar los resultados obtenidos se concluyó que el personal refleja una percepción que corresponde a la variable desfavorable ya que expresa un 69% de insatisfacción hacia el ambiente que vive dentro de la organización en relación a las 9 dimensiones evaluadas. En las dimensiones relaciones y estructura se presenta una gran falencia afectando el desarrollo y bienestar dentro de la institución. Las otras dimensiones se encuentran en un nivel relativamente favorable, pero es necesario mejorar dichas dimensiones para potencializar el desarrollo institucional.

Íñiguez (2017) en su estudio “Diagnóstico de clima laboral del personal administrativo encargado de los procesos habilitantes de apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui GADMUR”. Para realizar el estudio se construyó una encuesta de clima laboral denominada ECL-PRHA basada en las necesidades manifestadas por los Directivos del departamento de Talento Humano de la institución. La encuesta ECL-PRHA evalúa 10 dimensiones, divididas en 23 variables y éstas en 44 afirmaciones. Las dimensiones a diagnosticar son: motivación, liderazgo, equidad, orgullo compañerismo, comunicación, integridad, cuidado, justicia y aceptación de líderes. Se aplicó la encuesta a 88 servidores públicos distribuidos en diferentes departamentos, de los cuales 51 son hombres y 37 son mujeres en edades comprendidas entre 22 y 62 años. Al aplicar la encuesta los autores concluyeron que, de las 23 variables evaluadas en el personal, diecisiete (74%) obtienen valoraciones medias o altas, el resto con (26%) obtienen valoraciones inferiores al promedio las cuales son: desarrollo profesional, condición de trabajo, equidad en remuneración, fraternidad, justicia con personas y aceptación de líderes.

Alvarado, Feicán (2017) en su estudio “Diagnóstico de clima laboral en los funcionarios de una empresa pública de la ciudad de Cuenca y propuesta de fortalecimiento o mejora”. Esta investigación empezó con un diagnóstico de cultura organizacional en la cual se aplicó la encuesta OCAI para encontrar la cultura que tiene la empresa y así enfocarse en encontrar la herramienta adecuada para diagnosticar el clima. La metodología utilizada en este estudio tiene un alcance descriptivo con un enfoque mixto, para encontrar el clima laboral se aplicó la herramienta de Litwin y Stringer a 84 funcionarios, esta herramienta está comprendida por 50 preguntas calificadas con la escala de Likert. Los resultados obtenidos fueron que la mayoría de funcionarios perciben el clima organizacional como desfavorable debido a que siete de las nueve dimensiones estudiadas tuvieron un puntaje bajo. Con respecto al clima,

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.

Heras, Vintimilla (2015) en su estudio "Diagnóstico de 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". En el estudio se ha elaborado una herramienta de diagnóstico adaptada a las variables del clima laboral y cultura organizacional de la empresa. El cuestionario consta de 25 preguntas en donde se mide las siguientes variables: variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales y variables propias del comportamiento organizacional. Se aplicó la herramienta a una muestra de 418 colaboradores de la empresa. Los resultados se presentaron en base a tres niveles administrativos de asesor, apoyo y operativo en donde se pudo evidenciar que carecen de un Departamento médico ocupacional y de seguridad industrial, al mismo tiempo tienen desconocimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional emitida por el IESS.

Al analizar los cuatro estudios realizados en la ciudad de Cuenca, consideramos que el clima organizacional puede ser diagnosticado mediante la aplicación de diferentes herramientas, de las cuales sobresale la herramienta de Litwin y Stringer ya que sus dimensiones abarcan la totalidad de la empresa. Para establecer un plan de acción, algunas empresas no cuentan con suficientes presupuestos por lo que se debe realizar un plan de acción que no implique tanta inversión dentro de la empresa. Para la aplicación de la herramienta en nuestra investigación se debe obtener el permiso de la máxima autoridad de la empresa pública.

Marco Teórico

Hernández, et al (2011) consideran que el desarrollo organizacional es un proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia.

Para Hofstede (1999) la cultura organizacional puede ser vista como un software mental, que distingue a los miembros de una organización de la otra.

Robbins (1996) señala que la cultura organizacional es un “sistema de significados compartidos dentro de una organización”, que caracterizan su personalidad conformada por sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado en el tiempo y que dictan como deben comportarse sus miembros. Al enfrentar un problema, la cultura organizacional restringe lo que los empleados pueden hacer al sugerir la forma correcta para conceptualizar, definir, analizar y resolver el problema. La cultura es una percepción de la gente y es más descriptiva que evaluativa, pues describe cómo se comportan sus miembros, independiente de si les gusta o no.

La cultura organizacional para cada empresa representa un tema de interés ya que están implicadas un sin número de variables como las creencias, valores, entre otras que se han ido creando en el transcurso del tiempo. Por ello, podemos decir que la cultura organizacional es como un sistema único para cada empresa que funciona de tal manera que les da a los empleados las pautas para interactuar entre ellos, los valores que deben tener dentro de la organización y el comportamiento que deben tener al momento de realizar sus actividades laborales.

El estudio de la cultura organizacional les permite a los empleados de las empresas que tengan ciertas conductas, pero les limita en otras. La cultura organizacional es de suma importancia ya que influye de manera directa en las empresas ya que permite construir un vínculo emocional entre los trabajadores de una organización y esto se toma como una ventaja entre las organizaciones dado que la cultura organizacional es diferente en cada empresa, no solo es un factor clave en el área de recursos humanos, sino que en toda la empresa.

Robbins (1996) expone que la cultura organizacional tiene diez características: **identidad de los miembros:** grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo; **énfasis de grupo:** grado en que las actividades se organizan alrededor de grupos más que de individuos; **enfoque en las personas:** grado en que las decisiones directivas o gerenciales implican a las personas de la organización; **integración de unidades:** Grado en que dentro de la organización se trabaja coordinada o integralmente entre unidades organizacionales; **control:** grado en

que las reglas, normas e instrumentos formales se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados; **tolerancia a riesgos:** grado en que se estimula a los empleados a ser intraemprendedores, a tener iniciativa y a asumir riesgos; **criterio de recompensas:** grado en que las recompensas dentro de la organización se sujetan más a criterios de desempeño que a otros criterios como la antigüedad o el favoritismo; **tolerancia a conflictos:** grado en que se estimulan los conflictos y las críticas por parte de los empleados.

El clima organizacional actualmente es un factor clave en el desarrollo empresarial, ya que actúan de forma directa en el crecimiento de una organización, es por eso que Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

El desarrollo de un buen clima organizacional está constituido por una serie de factores, uno de ellos es la motivación, ya que permite que los trabajadores se desempeñen de manera efectiva generando fuentes de comunicación, cohesión entre sus compañeros, superiores, clientes y proveedores. Caso contrario al momento de que la motivación es nula, los empleados se enfrentan a situaciones de inconformidad, angustia, lo que provocará un mal rendimiento productivo por parte de ellos. Este factor se desarrolla constantemente dentro de la organización de manera individual como grupal para tener una productividad eficiente y eficaz en la empresa.

Para Gan y Gaspar (2007) los componentes del clima organizacional están comprendidos de manera subjetiva y objetiva; los componentes subjetivos son aquellos que fundamentan las percepciones de las personas que forman parte de la organización relacionándolas con la actitud que tiene cada empleado en su puesto de trabajo. Estos son: autonomía, participación, liderazgo y el valor de la comunicación, cada uno de estos factores ejemplifica un enfoque diferente, pero depende mucho del tipo de cultura que se imparte en cada organización para que estos factores permitan que las personas los practiquen de una manera adecuada. Los componentes objetivos son aquellos que el empleado busca encontrar en un área de trabajo para que se sienta cómodo y no incurra en riesgos laborales, económicos y sociales. Estos son:

condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo, remuneración, diseño de puestos de trabajo y procesos, procedimientos y facilitadores.

Existen muchas herramientas que permiten medir el clima organizacional de una empresa en cualquiera de sus dimensiones. Se puede medir el clima organizacional mediante la aplicación de cuestionarios, pruebas psicométricas, test o un instrumento con la estructura de preguntas, con escala numérica para realizar el análisis de datos y diagnosticar el clima.

Según Gan y Gaspar (2007), las dimensiones más usuales y generales para medir el clima organizacional son:

- Actitudes hacia la compañía
- Actitudes hacia la dirección de la empresa
- Actitudes hacia la promoción y las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto de trabajo.
- Actitudes hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe
- Actitudes hacia los salarios e incentivos
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Otros enfoques incursionados en la gestión interna son:

- Higiene y seguridad laboral
- Remuneración
- Liderazgo
- Participación, delegación y empowerment.
- Comunicación
- Enriquecimiento de la tarea, creatividad e innovación.

También incursiona en aspectos de perfiles profesionales:

- Aptitudes empleadas en el desempeño del trabajo
- Actitudes generadas en el desempeño del trabajo.
- Motivaciones intrínsecas en el desempeño del trabajo.

Litwin y Stringer (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.
- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que imponen el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis este puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

Hemos considerado la selección de cuatro herramientas según autores para medir el clima organizacional, ya que se debe acoplar a los permisos que la empresa conceda.

1. **Herramienta de Litwin y Stringer** (citados por Méndez, 2006) desarrollan la herramienta basados en la teoría de McClelland y Atkinson. Fue empleada por Litwin y Stringer (1968), pero ha sido modificada por Echezuria & Rivas (2001), está conformada por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones que son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor humano, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad aplicando una escala de Likert con cuatro opciones de respuesta. Se ha considerado este modelo por su alto grado de confiabilidad con un 0,87.
2. **Encuesta de clima Organizacional (ECO III):** Esta herramienta fue empleada en 1992 por Fernando Toro Álvarez, pero se ha realizado un reporte psicométrico por López (2004), la herramienta actualmente está conformada por 63 reactivos divididos en 10 variables que son: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo, valores colectivos. Su calificación es mediante la escala Likert de 5 puntos. Cada uno de factores son evaluados con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado. Tiene un grado de confiabilidad de 0,76 y 0,77 calculados por el método de correlación de ítems pares vs Impares.
3. **DAFT, Departamento Administrativo de la Función Pública (2009):** Presenta un modelo construido de acuerdo con la metodología propuesta por Rensis Likert en el 2004. Esta herramienta es exclusivamente para medir el clima organizacional en las entidades públicas, la misma que está conformada por 52 preguntas y mide 7 variables que son: orientación organizacional, administración de talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico.

4. Herramienta de García y Zapata (2008): Es una adaptación y complementación al modelo inicial realizado por Hernán Álvaro Londoño. Este formulario consta de 27 dimensiones: misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, comunicación participativa, infraestructura, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación de desempeño, autoevaluación, socialización, balance vida-trabajo, ética, normas, procesos y procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información. Permite diagnosticar el clima organizacional y determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas y las soluciones para las mismas.

2.6. Hipótesis

Haga clic aquí para escribir texto.

2.7. Objetivo General

Realizar el diagnóstico de clima organizacional, utilizando la herramienta apropiada y ofrecer una propuesta de acción para el GAD municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez.

2.8. Objetivos Específicos

1. Realizar la revisión bibliográfica con respecto a los temas relacionados con el proyecto de investigación.
2. Aplicar la herramienta aceptada por el GAD municipal para diagnosticar el clima organizacional y así poder analizar los resultados obtenidos.
3. Elaborar un plan de acción en base a los datos obtenidos para el GAD municipal

2.9. Metodología

El diseño del proyecto de investigación es un estudio experimental descriptivo ya que se abarcan datos estadísticos al momento de la recolección de datos obtenidos mediante la encuesta aplicada.

Tendrá un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo se llevará a cabo mediante la revisión bibliográfica mientras que en el enfoque cuantitativo se realizará la medición de las variables mediante la aplicación de la encuesta sobre clima organizacional.

Para este análisis se realizará a la totalidad de la población que son 328 empleados que están distribuidos en diferentes departamentos. Para el procesamiento de datos se utilizará la herramienta IBM SPSS STATISTICS para analizar los datos obtenidos de las encuestas.

2.10. Alcances y resultados esperados

Se pretende aplicar una herramienta para todos los departamentos de la empresa, esperando que cada empleado responda de manera adecuada y así realizar un buen diagnóstico del clima organizacional.

Con los resultados obtenidos, se procederá a proponer un plan de acción con la finalidad de ayudar a la organización a que en la próxima medición pueda alcanzar mejores resultados.

2.11. Supuestos y riesgos

Que los informantes no proporcionen la información requerida debido a que responden al apuro.

Que no se pueda acercarse a la empresa debido a la crisis emergente que se está viviendo en el país.

Que no se pueda aplicar la herramienta a todos los trabajadores porque están en sus jornadas de trabajo.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Empastado, impresión, CD	\$100	Para la presentación de la investigación.
Viáticos	\$90	Comida para cuando se viaje.
Transporte	\$140	El pasaje tiene un costo de \$7 por persona y mínimo viajar 10 veces.
Impresión de la herramienta	\$30	La herramienta será aplicada a 328 personas y por persona serían dos hojas con un valor de 0,08 centavos.
TOTAL	\$410	

2.13. Financiamiento

Financiado con recursos propios

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Información de la empresa y marco teórico

1.1. Antecedentes

1.1.1 Reseña

1.2.1 Misión, visión y valores organizacionales

1.3.1 Organigrama

1.2. Marco teórico

1.2.1 Desarrollo organizacional

1.2.1.1 Definición

1.2.2 Cultura Organizacional

1.2.2.1 Definición

1.2.2.2 Importancia

1.2.2.3 Características

1.2.3 Clima organizacional

1.2.3.1 Definición

1.2.3.2 Importancia

1.2.3.3 Características

1.2.3.4 Herramientas

Capítulo 2. Análisis de clima organizacional

2.1. Metodología

2.2. Aplicación de la herramienta

2.3. Presentación y análisis de datos obtenidos

Capítulo 3. Propuesta de plan de acción de clima organizacional

3.1. Plan de acción.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Realizar la revisión bibliográfica con respecto a los temas relacionados con el proyecto de investigación	Revisión bibliográfica	Antecedentes de la empresa y marco teórico	2 semanas
Aplicar la herramienta aceptada por el GAD municipal y realizar el análisis de datos para diagnosticar el clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la herramienta a los empleados del GAD municipal • Tabulación e interpretación de los datos obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de clima organizacional • Percepciones de los trabajadores sobre la empresa. 	11 semanas
Elaborar un plan de acción en base a los resultados obtenidos para el GAD municipal.	Identificación de los déficits que tiene la empresa.	Propuesta de plan de acción para la empresa.	3 semanas
TOTAL			16 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: séptima

Alvarado, A & Feicán, P. (2017). *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, Universidad del Azuay].

<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7264>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5^{ta} ed.). Editorial Mc Graw Hill

Echezuria, A & Rivas, A (2001). *Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas*. Editorial Universidad Católica Andrés Bello.

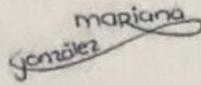
Gan, F & Berber, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. (1^{ra} ed.). Editorial UOC

Gandara, H. (2004). *Medición del clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Sucre y propuesta de mejoramiento*. Documento inédito.

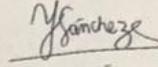
- García, M & Zapata, D. (2008). *Instrumento para el diagnóstico de clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Documento inédito.
- González, C & Vega, M. (2017). *Diagnóstico de clima organizacional en el GAD Municipal de El Tambo y la elaboración de una propuesta de fortalecimiento o mejora*. [Trabajo de graduación, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7298>
- 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, periodo 2014-2015*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7884>
- Hernández, J., Gallardo, M., Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. (1^{ra} ed.). Editorial Pearson
- Hofstede, G. (1999). *Cultura y Organizaciones: El software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Editorial Alianza
- Íñiguez, O. (2017). *Diagnóstico del clima laboral del personal administrativo encargado de los procesos habilitantes de apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui GADMUR. Desempeño y Productividad*. [Informe final del trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial. Carrera de Psicología Industrial. Quito: UCE]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10025>
- Litwin, G & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate* (4^{ta} ed.). Editorial Division of research, graduate school of business administration, Harvard university.
- López, R. (2004). *Actualización psicométrica de la encuesta ECO de clima organizacional*. Editorial Revista Interamericana de Psicología Ocupacional
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia, Bogotá. EL IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. (1^{ra} ed.). Editorial Universidad del Rosario
- Robbins, S. (1996). *Administración*. (5^{ta} ed.). Editorial Prentice
- Toro, A. (1992). *Desempeño y Productividad*. (2^{da} ed.). Editorial CINCEL Ltda.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

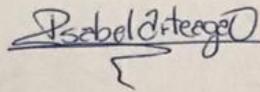


Mariana Isabel González Abad



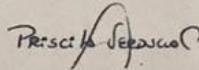
Yomara Gissella Sánchez Valdez

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



Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

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



Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

2.21. Fecha de entrega
26 de junio de 2020



Cuenca, 26 de junio de 2020

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

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo/ nosotros **Mariana Isabel González Abad** con C.I. **010652389-7**, código estudiantil 80691 y **Yomara Gissella Sánchez Valdez** con C.I. **0706670130**, código estudiantil 80708; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CAMILO PONCE ENRÍQUEZ"** previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

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

Atentamente:

Mariana González

Yomara Sánchez

Estudiante/s de la Carrera de Administración de Empresas



Cuenca, 26 de junio de 2020

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

De mi consideración:

Yo, **María Isabel Arteaga Ortiz** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, denominado **"DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CAMILO PONCE ENRÍQUEZ"**, realizado por los estudiantes **Mariana Isabel González Abad**, con código estudiantil 80691 y **Yomara Gissella Sánchez Valdez**, con código estudiantil 80708, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

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

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente

Psic. Isabel Arteaga

Cuenca, 26 de junio de 2020

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

De mi consideración,

Yo **Baldor Bermeo Cabrera**, Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón **Camilo Ponce Enríquez**, autorizo a las estudiantes **Mariana Isabel González Abab**, **Yomara Gissella Sánchez Valdez** de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar a las estudiantes, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente,



Sr. **Baldor Bermeo Cabrera**
ALCALDE DEL CANTÓN CAMILO PONCE ENRÍQUEZ



Nombre del Estudiante: Mariana Isabel González Abad y Yomara Gissella Sánchez Valdez

1.1.1. Código: 80691 / 80708

1.1. Director sugerido: Psci. María Isabel Arteaga Ortiz

1.2. Docente metodólogo: Ms. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

1.3. Codirector (opcional): Título (ej: Ing.) Nombres y Apellidos completos (eliminar el cuadro de texto cuando lo aplique)

1.4. Título propuesto: Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para el GAD municipal del cantón Camilo Ponce Enríquez

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



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

OBSERVACIONES METODÓLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Ninguna

.....
METODÓLOGO

.....
DIRECTOR



Cuenca, 03 de agosto de 2020

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

De mi consideración:

Yo **María Isabel Arteaga Ortiz** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, denominado **"DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CAMILO PONCE ENRÍQUEZ"**, elaborado por la estudiante **Mariana Isabel González Abad**, con código estudiantil 80691 y **Yomara Gissella Sánchez Valdez**, con código estudiantil 80708. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

Psic. Isabel Arteaga

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

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

Parabell Ortega



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. **Nombre del estudiante:** Sánchez Valdez Yomara Gissella y González Abad Mariana Isabel
2. **Código:** 80708 y 80691 respectivamente
3. **Director sugerido:** Psic. María Isabel Arteaga Ortiz
4. **Codirector (opcional):** _____
5. **Tribunal:** Econ. Álvaro Álvarez Idrovo y Econ. Gianni Salamea Alvear
6. **Título propuesto:** **Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para el GAD municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez**
7. **Aceptado sin modificaciones:** _____
8. **Aceptado con las siguientes modificaciones:** X

Reemplazar el término mejora por acción.
Mejorar la redacción del segundo alcance y resultado.
Retirar del esquema tentativo el diagnóstico de cultura el punto 2.2.4

9. **No aceptado:** _____
10. **Justificación:**

Calificación sobre 10 puntos: 9

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz
Director sugerido

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



CONVOCATORIA

Señores miembros del tribunal examinador,
Psic. María Isabel Arteaga Ortiz,
Econ. Alvaro Alvarez Idrovo,
Econ. Gianni Salamea Alvear.

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se les convoca, a la sustentación de manera virtual del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para el GAD municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez**, presentado por las estudiantes Sánchez Valdez Yomara Gissella con código 80708 y Gonzalez Abad Mariana Isabel con código 80691, previa a la obtención del título Licenciada en Administración de Empresas, para el día: **Lunes, 03 de agosto de 2020 a las 10h30.**

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

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Cuenca, 29 de junio de 2020
Oficio EA- 2469-2020.

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN
Su Despacho.

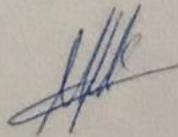
De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración de Empresas, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Sánchez Valdez Yomara Gissella** con código **80708** y **González Abad Mariana Isabel** con código **80691** con el tema **"Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para el GAD municipal del Cantón Camilo Ponce Enríquez"** informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación.

Director: Psic. Isabel Arteaga

Tribunal sugerido: Eco. Álvaro Álvarez
Ing. Gianni Salamea

Atentamente,



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