



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN
DE ACCIÓN PARA EL GAD MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAN FERNANDO

Autora:

Loja Inga Karla Samantha

Director:

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi madre, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a usted he logrado llegar hasta aquí. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Karla Samantha Loja I.

AGRADECIMIENTO

Gracias a mi universidad, gracias por haberme permitido formarme, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes, fueron ustedes los responsables de realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se vería reflejado en la culminación de mi paso por la universidad.

Gracias a mi madre y hermanas, que fueron mis mayores promotoras durante este proceso, gracias a Dios, que fue mi principal apoyo y motivador para cada día continuar perseverante.

Gracias al GAD de San Fernando por brindarme todo su apoyo durante el desarrollo de la investigación.

Gracias a mi tutora, MBA. María Isabel Arteaga por su guía y apoyo incondicional.

Karla Samantha Loja I

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO	II
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	III
ÍNDICE DE TABLAS.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
ÍNDICE DE ANEXOS	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. GAD Municipal de San Fernando.....	3
1.1. Reseña Histórica de San Fernando	3
1.2. Dirección Estratégica del GAD de San Fernando.....	5
1.2.1. Misión y Visión	5
1.2.2. Objetivos del GAD de San Fernando	5
1.2.3. Niveles del GAD de San Fernando	6
1.2.4. Antecedentes de la agricultura en el Ecuador	9
1.3. Aspectos Relevantes de la Gestión de Recursos Humanos en Gobiernos Autónomos Descentralizados	13
1.3.1. Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD)	13
1.3.2. Código de Trabajo	13
1.3.3. Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).....	13
CAPÍTULO II.....	15
2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.1. Definición de Clima Organizacional	15
2.1.1. Dimensiones del clima organizacional	16
2.2. Importancia del Estudio de Clima Organizacional	17

2.3.	Características del Clima Organizacional	19
2.4.	La Motivación y el Liderazgo como Factores Determinantes del Clima Organizacional	19
2.4.1.	<i>La motivación en el clima organizacional</i>	20
2.4.2.	<i>El liderazgo en el clima organizacional</i>	20
2.5.	Tipos de Clima Organizacional	21
2.6.	Herramientas para la Medición del Clima Organizacional	21
2.6.1.	<i>Cuestionario de Litwin y Stringer (1968)</i>	22
2.6.2.	<i>Cuestionario de Likert (1968)</i>	23
2.6.3.	<i>Cuestionario de Pritchard y Karasick (1973)</i>	24
	CAPÍTULO III	25
3.	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	25
3.1.	Metodología	25
3.1.1.	<i>Herramienta a aplicar para el diagnóstico del clima organizacional</i>	25
3.1.2.	<i>Resultados de clima organizacional</i>	28
3.1.3.	<i>Tabulación y resultados organizacional</i>	28
	CAPÍTULO IV	49
4.	PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN	49
4.1.	Antecedentes	49
4.2.	Plan de Mejora para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Fernando	49
	CONCLUSIONES	57
	RECOMENDACIONES	60
	REFERENCIAS	61
	ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Escala de calificación	27
Tabla 2	Escala de calificación en preguntas calificadas de forma negativa	27
Tabla 3	Escala para la interpretación de los datos obtenidos	28
Tabla 4	Preguntas de la dimensión Estructura.....	29

Tabla 5 Preguntas de la dimensión Responsabilidad.....	31
Tabla 6 Preguntas dimensión Recompensa	33
Tabla 7 Preguntas dimensión Riesgo.....	34
Tabla 8 Preguntas dimensión Calor	36
Tabla 9 Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño	37
Tabla 10 Preguntas cuestionario de Apoyo	39
Tabla 11 Preguntas cuestionario de Conflicto	40
Tabla 12 Preguntas cuestionario de Identidad	42
Tabla 13 Escala para la interpretación de los resultados globales.....	43
Tabla 14 Cantidad de colaboradores por sexo.....	45
Tabla 15 Criterio de clasificación de edad	46
Tabla 16 Criterio de clasificación de antigüedad	47
Tabla 17 Escala de decisión de la propuesta de acción	48
Tabla 18 Plan de Mejora.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Juan Salazar Villasante	3
Figura 2 Organigrama funcional de GAD municipal de San Fernando	9
Figura 3 Dimensión de Estructura.....	30
Figura 4 Dimensión de Responsabilidad.....	32
Figura 5 Dimensión de Recompensa.....	33
Figura 6 Dimensión Riesgo	35
Figura 7 Dimensión de Calor	36
Figura 8 Dimensión de Estándares de Desempeño	38
Figura 9 Dimensión de Apoyo	39
Figura 10 Dimensión Conflicto.....	41
Figura 11 Dimensión de Identidad	42
Figura 12 Resultados Globales de las 9 dimensiones.....	44
Figura 13 Dimensiones de clima laboral por sexo	45
Figura 14 Dimensiones de clima laboral por rango de edad	46
Figura 15 Dimensiones de clima laboral por rango de antigüedad	47

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer.....	63
Anexo 2 Solicitud para la aplicación del cuestionario de clima laboral	65

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo desarrollar un diagnóstico del clima laboral existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando, por la incertidumbre respecto a la percepción que tienen los colaboradores del mismo y su influencia en el desarrollo de sus funciones. El trabajo incluyó una revisión de la literatura y el desarrollo de un cuestionario de diagnóstico propuesto por los autores Litwin y Stringer, el cual fue aplicado a todos los empleados de la entidad. En base a los resultados, se determinó que las dimensiones estudiadas son desfavorables, ya que se identificaron problemas en algunos aspectos que necesitan vital atención, mismos que fueron consideradas para el levantamiento de la propuesta de mejora del clima laboral, con el propósito motivar a los colaboradores a cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa pública.

Palabras clave: Clima laboral, Litwin y Stringer, propuesta de mejora, empresa pública.



Karla Samantha Loja Inga
83477
0983627735
samanthaloja29@es.uazuay.edu.ec



Psic. Isabel Arteaga
Tutora

ABSTRACT

The objective of this degree work was to develop a diagnosis of the existing work environment in the Autonomous Decentralized Municipal Government of San Fernando, due to the uncertainty regarding the perception that its collaborators have about it and its influence on the performance of their functions. The work included a review of the literature and the elaboration of a diagnostic questionnaire proposed by the authors Litwin and Stringer, which was applied to all the employees of the entity. Based on the results, it was determined that the studied dimensions are unfavorable, since problems were identified in some aspects that need vital attention, which were considered for the development of a proposal to improve the work environment, with the purpose of motivating employees to meet the strategic objectives of the public company.

Keywords: Work environment, Litwin and Stringer, improvement proposal, public company



Firma Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

El Gad Municipal de San Fernando tiene la misión de conformar un sistema de gestión participativa e incluyente, con propósito de dar solución a problemas territoriales, sociales y políticos dentro del territorio, a través de la correcta distribución de los recursos asignados por el Estado. La institución cuenta con 61 empleados. Sin embargo, no se ha llevado a cabo un diagnóstico de clima organizacional, por lo que la administración requiere conocer cuál es la perspectiva que tienen los colaboradores de su lugar de trabajo.

El presente trabajo de titulación pretende contribuir con el desarrollo y mejora del ambiente organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando, a través de un diagnóstico de la percepción que tienen los colaboradores de la institución pública respecto a su puesto de trabajo. Además, el modelo de investigación podrá ser utilizado como guía para cualquier entidad en condiciones similares.

El capítulo 1 da a conocer los aspectos importantes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Fernando, los mismos que servirán para obtener una idea general del trabajo de investigación a desarrollarse. Se revisará su reseña histórica, misión, visión, objetivos institucionales y organigrama con que cuenta la institución. Toda la información que permita un criterio integral, debido a que es relevante obtener un criterio general de la organización donde se llevará el diagnóstico de clima laboral.

En el capítulo 2, se lleva a cabo la estructuración de un marco conceptual a partir de una revisión de literatura, utilizando portales digitales como Dialnet, Scielo, ResearchGate y Google Académico, con el propósito de exponer conceptos de clima laboral, su importancia, características y herramientas para su diagnóstico oportuno en empresas.

El capítulo 3 proporciona información importante sobre la herramienta de clima laboral seleccionada, su metodología, aplicación y resultados, con el objetivo de definir el clima organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Fernando, a través del análisis cuantitativo mediante encuestas, para obtener información precisa sobre las nueve dimensiones de la herramienta de Litwin y Stringer elegida por la dirección de la organización. Todo ello con el propósito de determinar cómo se sienten los empleados sobre su entorno laboral y las relaciones que existen entre los empleados y los directivos

de la empresa. Para procesar y presentar los resultados se utilizará Excel, que permite una visualización completa de los resultados para su análisis.

El capítulo 4 expone la propuesta de plan de acción donde se detallan los objetivos y actividades necesarias para fortalecer las dimensiones de clima organizacional presentes en la entidad pública.

En síntesis, al finalizar la investigación se obtendrá un documento donde se detallen los resultados de la encuesta aplicada a los empleados para determinar el tipo de clima laboral, mediante la cual se va a conseguir identificar necesidades y oportunidades de mejora del clima organizacional, que se detallarán en una propuesta de plan de acción que involucre el compromiso de todos los trabajadores con el GAD.

CAPÍTULO I

1. GAD Municipal de San Fernando

Este capítulo dará a conocer los aspectos importantes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Fernando, los mismos que servirán para obtener una idea general del trabajo de investigación a desarrollarse. Se revisará su reseña histórica, misión, visión, objetivos institucionales y organigrama con que cuenta la institución. Toda la información que permita un criterio integral, debido a que es relevante obtener un criterio general de la organización donde se llevará el diagnóstico de clima laboral

1.1. Reseña Histórica de San Fernando

San Fernando es una región bastante antigua y por este motivo es poseedora de una extensa historia que se remonta a la época de la cultura Cañari. En aquel tiempo, era conocida como *Leoquina*, que se traduce al español como “laguna de culebras”, en alusión a una antigua leyenda que los nativos narraban sobre la Laguna de Busa. Este sitio es el principal atractivo del actual cantón San Fernando. Más tarde, la región fue bautizada como *Pacaypamba*, o “llano de las guabas”, debido a la existencia masiva de árboles de dicho fruto. Luego de la llegada de los españoles, el pueblo fue fundado oficialmente por el español Juan Salazar Villasante, quien nombró a la región azuaya como Santiago de San Fernando, en 1562 (GAD Municipal de San Fernando, 2021).

Figura 1

Juan Salazar Villasante



Nota. Fundador de San Fernando. Tomado de (GAD Municipal de San Fernando, 2021)

Durante el siglo XVIII, este territorio se caracterizaba por ser una de las principales zonas ganaderas. La producción estaba compuesta por la carne, los cueros y los quesos, que tenían gran acogida en el mercado regional. De hecho, en aquella época, eran comercializados inclusive en Guayaquil (GAD Municipal de San Fernando, 2021). Fue en 1986, cuando el Congreso Nacional decidió elevar al pueblo de San Fernando a la categoría de Cantón del Azuay. Actualmente está constituido por 4 caseríos: Chumblín, Chapiro, Pacay y Balsapamba, que integran una sola parroquia. De esta forma, la población fue pionera en otros ámbitos, como la religión y la educación, pues se fundó el primer colegio rural denominado “Galo Plaza Lasso”. También fue la primera zona rural en contar con servicio eléctrico y en erradicar el analfabetismo (GAD Municipal de San Fernando, 2021).

Actualmente, San Fernando sigue caracterizándose por tener una población dedicada a la producción agrícola. Gracias a su notable desarrollo, fue declarado como Patrimonio Nacional en 1972, y actualmente se emprenden en la región varias iniciativas centradas en el turismo sustentable (GAD Municipal de San Fernando, 2021).

La municipalidad del Cantón San Fernando se encuentra ubicada en la calle Sucre y 10 de agosto esquina, frente al parque central del cantón. Realiza sus actividades en un edificio, en donde funciona la Biblioteca, Recaudación, Tesorería, Comisaría, Contabilidad, Jefatura de Avalúos y Catastros, Bodega, Fiscalización, Secretaría General, Dirección de Obras Públicas, Dirección Financiera, Dirección de Planificación y Urbanismo, Asesoría Jurídica, Sala de Sesiones y Alcaldía. En total, existen 61 colaboradores (GAD Municipal de San Fernando, 2021). En base legal y normativa que se sustenta el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Fernando, en orden jerárquico es la siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía Descentralización COOTAD.
- Ley Orgánica de Servicios Públicos LOSEP.
- Reglamento Orgánico bajo la Gestión de Procesos.

1.2.Dirección Estratégica del GAD de San Fernando

1.2.1. Misión y Visión

Misión

“Satisfacer las necesidades y contribuir al bienestar de los habitantes del cantón San Fernando, con la dotación eficiente y eficaz de servicios de agua potable, alcantarillado, educación, desarrollo comunitario, seguridad ciudadana, medio ambiente, infraestructura vial, regeneración y equipamiento urbano; con personal capacitado y comprometido con la gestión municipal y de conformidad con el plan de ordenamiento territorial y desarrollo cantonal y las disposiciones legales vigentes.” (GAD Municipal de San Fernando, 2021).

Visión

“Nuestra visión es la de construir un cantón líder en gestión y administración, que cuente con todos los servicios básicos de infraestructura, equipamiento y vialidad, comprometido con el cuidado del medio ambiente, impulsando el turismo responsable y diferente, con una ciudad ordenada urbanística e integra territorialmente, fortalecida institucionalmente con su personal capacitado y dispuesto a trabajar con amor y grandeza por el desarrollo del cantón y lograr el buen vivir con la participación social de toda su gente” (GAD Municipal de San Fernando, 2021).

1.2.2. Objetivos del GAD de San Fernando

En el siguiente apartado se presentan los objetivos institucionales del GAD Municipal de San Fernando: (GAD Municipal de San Fernando, 2021)

- a. Buscar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- b. Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales;
- c. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los pobladores del cantón para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación;
- d. Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social;
- e. Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los

- problemas que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico;
- f. Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión, con procedimientos de trabajo, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local;
 - g. Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo;
 - h. Capacitación al talento humano, para lograr una perfección en la gestión municipal;
 - i. Tomando como base la identificación de la visión de futuro, recogidos por el Plan Operativo Anual, Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan de Trabajo del alcalde o alcaldesa y la situación actual de la institución y de los servicios, se proponga el fortalecimiento y redimensionamiento institucional.

1.2.3. Niveles del GAD de San Fernando

Las actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando comprenden los siguientes niveles: (GAD Municipal de San Fernando, 2021).

- a) Nivel Legislativo;
- b) Nivel Ejecutivo;
- c) Nivel Asesor;
- d) Nivel Operativo;
- e) Nivel de Apoyo

Los niveles administrativos estarán integrados de la siguiente manera:

1. Nivel Legislativo. - Representado por el Concejo Cantonal, que está integrado por el alcalde o alcaldesa que lo preside y que tendrá voto en las decisiones de los respectivos órganos legislativos; en caso de empate su voto será dirimente de acuerdo al Art. 321 del COOTAD y por los concejales y concejalas elegidos por votación popular.

Corresponde al Concejo Cantonal determinar:

- Las políticas institucionales para el logro de los objetivos planteados.

- Fiscalización.
 - Reglamento Orgánico Funcional por procesos GAD Municipal del cantón San Fernando
 - Expedir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para su administración, es la máxima jerarquía, y está representada por el Consejo Cantonal.
2. Nivel Ejecutivo. - Es el nivel de mayor jerarquía administrativa, representado por el alcalde o alcaldesa.

Corresponde al alcalde o alcaldesa:

- Ejecutar las políticas trazadas por el Nivel Legislativo.
 - Decidir e impartir instrucciones para la administración.
 - Coordinar y supervisar el cumplimiento efectivo y eficiente de las actividades para el desarrollo de la administración municipal.
3. Nivel Asesor. - Son los órganos de consulta del Consejo Municipal y de los diferentes niveles administrativos y funcionarios con el único fin de mejorar el servicio público.

Está conformado por:

- a) Comisiones Permanentes;
 - b) Comisiones Especiales, de acuerdo al Art. 327 del COOTAD.
 - c) Procuraduría Síndica;
 - d) Los Directores Departamentales: Administrativo - Financiero, Obras Públicas, Planificación, Gestión Ambiental;
 - e) jefe de la Unidad de Administración de Talento Humano
 - f) Relacionista Público
 - g) Auditoría Interna, órgano dependiente de la Contraloría General de Estado.
4. Nivel Operativo. - Es el encargado de la planificación y organización del trabajo de cada departamento, facilita directrices para la ejecución y cumplimiento de los procesos de cada uno de los campos propios de la actividad municipal.

Cumple con las políticas y los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado a través de la ejecución de planes y programas aprobados por el nivel al que esté subordinado.

Conformado por:

- a) Dirección de Obras Públicas, integrada por: Secretaría
 - b) Agua Potable Equipo Caminero Cuadrilla
 - c) Dirección de Planificación.
 - d) Dirección de Gestión Ambiental, integrada por: Alcantarillado y Áreas Verdes.
 - e) Desechos Sólidos
 - f) Registro de la Propiedad.
 - g) Sección de Fiscalización
5. Nivel de Apoyo. - Tiene a su cargo las actividades complementarias, para ofrecer la ayuda material de procedimientos o servicios internos a todos los niveles y unidades administrativas a fin de que cumplan con sus funciones y la realización de los objetivos institucionales.

Está compuesto por:

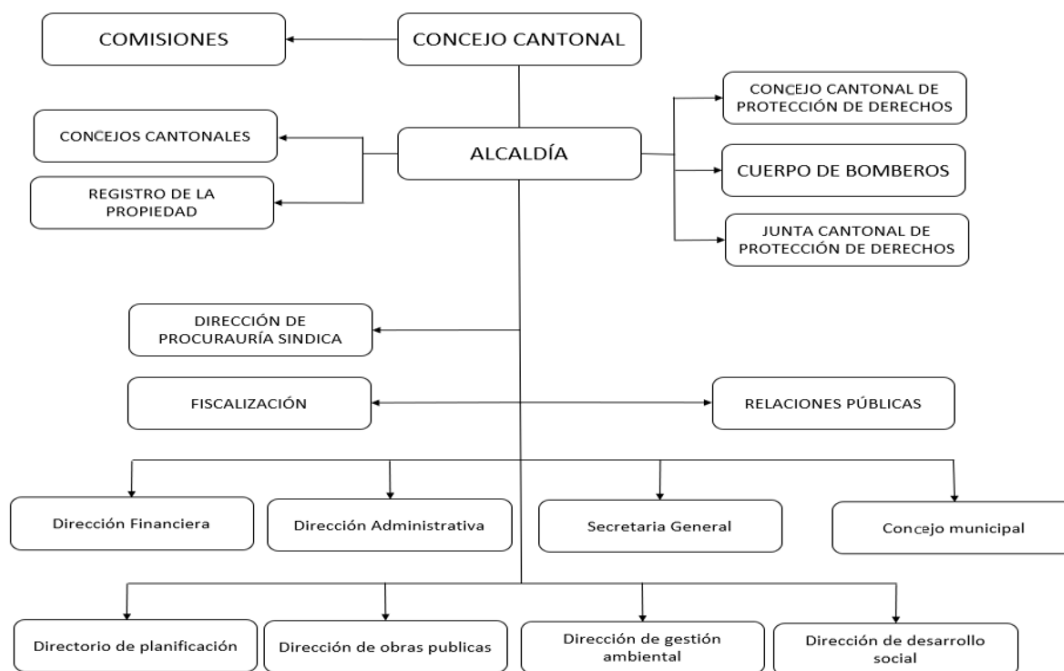
- a) Dirección Administrativa Financiera, integrado por: Contabilidad;
- b) Tesorería; Compras Públicas; Bodega- Almacén;
- c) Unidad de Administración del Talento Humano.
- d) Secretaria General.
- e) Justicia, Policía y Vigilancia: Comisaría Municipal.
- f) Protección:
- g) Junta Cantonal de Protección de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes.
- h) Educación y Cultura: Biblioteca.
- i) Relaciones Públicas
- j) Bienestar

1.2.4. Antecedentes de la agricultura en el Ecuador

A continuación, se detalla el organigrama funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Fernando. Ver Figura 2.

Figura 2

Organigrama funcional del GAD municipal de San Fernando



Nota. La Figura muestra la estructura orgánica del GAD municipal de San Fernando, tomado de GAD Municipal de San Fernando, 2021

Concejo cantonal:

El concejo cantonal se encarga de la emisión y formulación de políticas públicas, además de observar, vigilar y realizar acciones para exigir el cumplimiento de los derechos individuales y colectivos en la aplicación de los servicios públicos, privados, no gubernamentales y comunitarios relacionados con las políticas de igualdad y de protección de derechos. De igual manera, hacer seguimiento y evaluación de las políticas para la igualdad y la protección de derechos. Finalmente, promover la conformación y fortalecimiento de las Defensorías Comunitarias y Consejos Consultivos de titulares de derechos.

Alcaldía:

La alcaldía busca expedir acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado. También, aprueba el

plan de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo municipal de planificación y las instancias de participación, así como evaluar la ejecución.

De igual manera se encarga de:

- a) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado, que deberá guardar concordancia con el plan de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en la que estén representados los intereses colectivos de la parroquia rural en el marco de la Constitución y la ley.
- b) Aprobar a pedido del presidente de la junta municipal, trasposos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;
- c) Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando las disposiciones previstas en la Constitución y la ley;
- d) Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas en beneficio de la población;
- e) Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- f) Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de la población de su circunscripción territorial, de acuerdo con las leyes sobre la materia. Además, la Alcaldía tiene estrecha relación con otros concejos cantonales, cuerpo de bomberos, registro de la propiedad, juntas cantonales y otras instituciones previstas en la Ley.

Dirección administrativa:

La dirección administrativa tiene la función de convocar, instalar, presidir, suspender y clausurar las sesiones de la Asamblea. Asimismo, da el seguimiento y cumplimiento a las políticas, planes y programas aprobados por la Asamblea. Por otra parte, elabora participativamente el plan operativo anual y la proforma presupuestaria. También, coordina un plan de seguridad ciudadana acorde a la realidad de la circunscripción Territorial y presenta a la Asamblea y ciudadanía en general un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social.

Concejo municipal:

El concejo municipal busca intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones de la junta municipal. También:

- a) La presentación de proyectos de acuerdos y resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado;
- b) La intervención en la asamblea y en las comisiones, delegaciones y representaciones que designe la junta municipal, y en todas las instancias de participación;
- c) Fiscalizar las acciones del ejecutivo parroquial de acuerdo con este Código y la ley; y,
- d) Cumplir aquellas funciones que le sean expresamente encomendadas por la junta municipal.

Dirección financiera:

La dirección financiera buscar:

- a. Registrar, clasificar y distribuir la correspondencia externa a los diferentes departamentos de la Municipalidad y al Concejo Municipal.
- b. Velar por el cumplimiento y realizar el seguimiento a la Ordenanza del Procedimiento del Concejo Municipal.
- c. Despachar y tramitar diariamente los asuntos resueltos por el alcalde y el Concejo Municipal.
- d. Preparar las actas y resoluciones del Concejo y suscribirlas con el alcalde.
- e. Elaborar el orden del día de las sesiones del Concejo, de acuerdo a la disposición del señor alcalde y realizar la respectiva convocatoria.

Secretaría General:

Dentro de las actividades más importantes de la secretaría general se encuentra:

- a. Registrar, clasificar y distribuir la correspondencia externa a los diferentes departamentos de la Municipalidad y al Concejo Municipal.
- b. Velar por el cumplimiento y realizar el seguimiento a la Ordenanza del Procedimiento del Concejo Municipal.

- c. Despachar y tramitar diariamente los asuntos resueltos por el alcalde y el Concejo Municipal.
- d. Otorgar informes, certificaciones y demás documentos municipales, que se encuentren bajo su responsabilidad, previa autorización del señor alcalde.
- e. Revisar y proponer reformas al sistema de documentación y archivo del Concejo.
- f. Coordinar el protocolo institucional en los actos oficiales.

Dirección de obras públicas:

- a. Supervisar y coordinar las actividades que desarrollan los departamentos bajo su dirección;
- b. Programar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las funciones de los Departamentos que forman parte de la Dirección de Obras Públicas;

Directorio de planificación:

- a. Se encarga de coordinar, dirigir y evaluar el proceso de planificación cantonal y su articulación con los diferentes niveles de gobierno; la ejecución de programas y proyectos; el diseño geométrico vial; y, la preservación del patrimonio arquitectónico, promoviendo el desarrollo del territorio.

Dirección de gestión ambiental:

- a. Dirigir, planificar, coordinar la ejecución, y controlar los procesos relacionados al manejo ambiental y de materiales áridos y pétreos en el cantón; así como de los servicios comunales y desechos sólidos.

Dirección de desarrollo social:

- a. Coordinar el desarrollo integral de la población mediante acciones y programas de educación, recreación, deporte y participación social; propiciar un Municipio culto, digno, ordenado, solidario y socialmente integrado.

1.3. Aspectos Relevantes de la Gestión de Recursos Humanos en Gobiernos Autónomos Descentralizados

En el siguiente apartado se procede a explicar brevemente aspectos relevantes de la gestión de talento humano para colaboradores que poseen un vínculo con los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

1.3.1. Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD)

Los Servidores Públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en la Sección Tercera en el Artículo 360 según la COOTAD, (2015) sostiene: “administración del personal de los GAD será autónoma y se regulará por las disposiciones del COOTAD que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas” (p. 109); situación por el cual los servidores públicos deben regirse a las prácticas de las normativas teniendo como fin regular la administración del talento humano aplicando autonomía en la gestión.

1.3.2. Código de Trabajo

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales se desempeñan tanto trabajadores como servidores públicos; la normativa vigente que regula la relación entre la contratación y el trabajador es el código de trabajo.

1.3.3. Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

La Administración Técnica del Talento Humano en el título cuarto, capítulo uno en el artículo 54 de la redacción contiene: LOSEP, (2010) “el sistema de desarrollo del talento humano de orden público integra nuevos modelos de planificación; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación integral, capacitación para ascensos, competencias profesionales y evaluación del desempeño” (p. 28-29); los subsistemas responden al conjunto de políticas que sirven para validar las potencialidades de los aspirantes en calidad de servidores públicos, acciones que destacan los principios de eficiencia, eficacia y de igualdad en las oportunidades de quienes participan cumpliendo los preceptos de la Ley.

Para el correcto desempeño de los trabajadores dentro de una institución pública y en la observancia de las leyes reguladoras de dichas instituciones, es importante llevar a cabo un diagnóstico de clima laboral, debido a que permite obtener la percepción de los trabajadores respecto a sus puestos de trabajo, ya que esto influye en la eficiencia y

eficacia con la que lo que los colaboradores desempeñan sus funciones en beneficio de la comunidad. Por otra parte, es un pedido del señor Alcalde, como una herramienta en la que sus resultados servirán para administrar el talento humano de manera más apropiada, atendiendo a las necesidades de los colaboradores de la entidad.

CAPÍTULO II

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo, se llevará a cabo la estructuración de un marco conceptual a partir de una revisión de literatura, utilizando portales digitales como Dialnet, Scielo, ResearchGate y Google académico, con el propósito de exponer conceptos de clima laboral, su importancia, características y herramientas para su diagnóstico oportuno en empresas.

Toda la información recopilada servirá de guía para un mejor entendimiento de la influencia que posee el clima organizacional en los trabajadores, también, ayudará a la determinación de la mejor herramienta de diagnóstico que se ajuste a la realidad de la entidad y los colaboradores del “GAD Municipal de San Fernando”.

2.1. Definición de Clima Organizacional

Según Barboza y Rivera (2021) el clima organizacional, o laboral, es uno de los conceptos que, en el uso cotidiano adquiere diferentes connotaciones. En este sentido, se dice que el clima laboral consiste en un grupo de características que definen a una organización y que la distinguen de otras; estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas.

Sotelo y Figueroa (2017) lo definen como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. La perspectiva del individuo depende del ambiente en el cual se encuentre; hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.

Para Pérez (2016), se refiere a una variable que tiende a representar el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores a propósito de su ambiente interno de trabajo que son construidas a partir del significado que otorgan ellos a sus experiencias laborales las cuales influyen en el comportamiento del trabajador, en su desempeño y, por ende, en la productividad organizacional, así como en los lazos de compromiso afectivo con su organización.

Por otra parte, Espinoza y Jiménez (2019) afirman que el clima organizacional, involucra las siguientes variables: actitudes, valores, normas y sentimientos, que los

trabajadores descubren que se hallan en la empresa en que laboran, por consiguiente, el clima organizacional, es un resultado de la interacción de los motivos íntimos del individuo, estímulos que le proporciona la empresa y de las perspectivas estimuladas en la reciprocidad; por la tanto, se encuentra integrado por las tipologías que figuran a esa estructura, y que se diferencian de otras, e intervienen sobre la actuación de personas involucradas en esa empresa.

En síntesis, el clima organizacional influye en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

2.1.1. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones intentan explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, utilizando conceptos como motivación y clima. Según esta teoría, las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección como tipos de supervisión autoritaria, participativa. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización como el sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros y otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo como sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros (Litwin y Stringer, 1968, como se citó en Sandoval, 2014).

Según el criterio de Piligua y Arteaga (2019), las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen con el comportamiento de los individuos, por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente analizar las dimensiones. En síntesis, las dimensiones que poseen mayor presencia en la literatura son:

- **Liderazgo:** influencia realizada por ciertas personas principalmente los jefes, en el procedimiento de otros para lograr resultado. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimiento, además es coyuntural.
- **Responsabilidad:** es el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas las decisiones; tener conocimientos claros sobre sus trabajos.

- **Motivación:** son las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de propósitos y expectativa de las personas en su contorno organizacional.
- **Estándares:** la organización establece el nivel de productividad y rendimiento de las personas en su trabajo, los capacita, instruye, informa sobre tareas, métodos, metas y resultado propuesto.
- **Cooperación:** es el sentimiento de los mismos de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros funcionarios de la organización.
- **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Organización:** hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de la organización del trabajo, si existe un manual de funciones o un organigrama funcional que permita que los empleados desempeñar sus funciones de manera más fácil.

De manera específica, las dimensiones que aparecen con mayor frecuencia en todos los instrumentos de medición se concentran en las siguientes variables: toma de decisiones; que se refiere a la manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones en base a la seguridad y convicción, claridad organizacional; grado en que el trabajador percibe que existen parámetros de acción precisos y confiables en la organización, liderazgo; la capacidad de influir en las decisiones de una organización, con el fin de que esta alcance todos los objetivos, y motivación; la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento (Manosalvas et al., 2015)

2.2. Importancia del Estudio de Clima Organizacional

En la actualidad, factores como la competitividad exigen a las empresas estar en un constante desarrollo, innovación y búsqueda de estrategias que les permita ofertar un mejor producto o servicio. La fuerza laboral interna de una organización es un factor de importancia para el desarrollo competitivo de la misma (Barboza & Rivera, 2021). Por

este motivo, conocer cuál es el clima laboral dentro de una entidad, correlaciona directamente con el rendimiento, ya que permite la implementación de acciones correctivas si es necesario, a nivel operativo como administrativo (Martínez et al., 2020).

En este sentido, el clima organizacional constituye uno de los aspectos más sutiles y complejos de la gestión de los recursos humanos, cuyo estudio y análisis ha tomado cada vez más relevancia por ser la forma más efectiva de diagnosticar la satisfacción del talento humano y su compromiso con la estrategia de la empresa (García & Valle, 2020).

Por otra parte, Piligua y Arteaga (2019) comentan que el diagnóstico del clima laboral, suministra retroalimentación en los procesos que trastocan la conducta organizacional, así mismo, permite proponer planes de mejora, encaminados al cambio de condiciones y conductas de los implicados, a través de la mejora con la finalidad de optimizar los niveles de motivación y rendimiento profesional, encauzando en muchos casos, el hecho de que los implicados propongan cambios o mejoras.

En la actualidad, hay algunas instituciones que no cuentan con instrumentos para la medición del clima organizacional, pues consideran que hacerlo no es importante y no aporta nada a su gestión y a sus resultados, sin conocer que el clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, y su medición proporciona herramientas a los gerentes o directivos para que orienten sus esfuerzos hacia los aspectos que están contribuyendo a afectar positiva o negativamente la productividad de su organización o área de trabajo (Cardozo y Chung, 2019).

Las investigaciones referentes al clima organizacional tienen como objetivo que las instituciones tomen conciencia de lo importante que es crear y mantener un buen ambiente laboral dentro de ellas, y que de esta manera puedan llegar a marcar una diferencia con otras entidades en cuanto a brindar un buen servicio de calidad y por ende enfrentar los cambios que en la actualidad exigen las instituciones en el mundo globalizado, pues no solamente se debe de estar preparado hacia el interior sino también hacia los factores externos que influyen, ya sea de manera directa o indirecta en las organizaciones y que a la vez son un reto para la competitividad en el mundo.

2.3. Características del Clima Organizacional

Autores como García y Valle (2020) y Pérez (2016) consideran importante resaltar las siguientes características para entender mejor el clima organizacional:

- ✓ El clima laboral hace referencia a las características del ambiente donde se labora, dichas características interactúan de manera directa e indirecta con los trabajadores y su desempeño.
- ✓ Es una variable que se desarrolla dependiendo del comportamiento del trabajador y el entorno organizacional.
- ✓ El clima laboral afecta el comportamiento del trabajador.
- ✓ Se diferencia entre una organización y otra. Incluso de un área de la misma empresa a otra.

En la misma línea, Manosalvas et al. (2015) añaden que:

- ✓ El clima laboral es un factor determinante directo del comportamiento del trabajador porque se relaciona con las actitudes y expectativas del mismo.
- ✓ Puede ser complicado definirlo con palabras, pero es fácil de identificar sus resultados.
- ✓ Está basado en las particularidades de la realidad exterior y cómo las percibe el empleado y la organización.
- ✓ Sus factores pueden cambiar pero el clima puede continuar igual.
- ✓ Puede cambiar a corto plazo, pero no si hay factores culturales de por medio.

En síntesis, conocer el estado del clima de una organización permite detectar el nivel de retroalimentación existente en cada uno de los procesos efectuados. También, la calidad del clima laboral es sumamente importante para la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en su productividad. Cuando los colaboradores se encuentran satisfechos, realizan su trabajo de manera eficiente y por lo tanto, la productividad de la empresa aumenta.

2.4. La Motivación y el Liderazgo como Factores Determinantes del Clima Organizacional

La motivación y liderazgo son considerados variables representativas del clima organizacional. A continuación, se procede a detallar la respectiva justificación:

2.4.1. *La motivación en el clima organizacional*

En la literatura existen diversos autores que proponen varias teorías respecto a qué factores influyen la motivación de los trabajadores dentro de una entidad, siendo las principales las de Maslow, Herzberg y McClelland, debido a que la motivación, desde el campo personal, hasta el profesional tienen gran repercusión para el clima laboral de una entidad, ya que, un empleado motivado trabaja mejor que uno desmotivado. (Piligua & Arteaga, 2019). En el siguiente apartado se procede a detallar los aspectos principales de cada teoría:

- La teoría de la jerarquía de necesidades de (Abraham Maslow, 1965, como se citó en Manosalvas et al., 2015), establece que las motivaciones dependen de la satisfacción de 5 tipos de necesidades en un orden jerárquico, en torno a que, si la primera necesidad no es satisfecha, impacta directamente en la motivación de la persona. Además, la teoría considera que, para lograr la motivación de los trabajadores, las organizaciones deben proveer de las condiciones óptimas para satisfacer estas necesidades a través del desempeño de sus roles en el trabajo.
- La teoría de la motivación e higiene de (Herzberg, 1965, como se citó en Manosalvas et al., 2015) determina que existen 2 factores que interactúan con la satisfacción laboral, los de motivación y los extremos o de higiene. Esta teoría considera que los factores de higiene se vinculan directamente con las condiciones físicas del trabajo, relaciones interpersonales y la seguridad. De igual manera, los factores motivacionales se relacionan al reconocimiento y progreso.
- (McClelland, 1970, como se citó en Manosalvas et al., 2015) considera en su teoría que la motivación en el ambiente laboral, se encuentra relacionada con las necesidades personales y la priorización de algunas por encima de otras en cada persona. Tanto el poder, la afiliación y el logro, son necesidades individuales y para que una persona se encuentre motivada, debería ser ubicada en los cargos donde satisfaga la necesidad que más predomine según su perfil psicológico.

2.4.2. *El liderazgo en el clima organizacional*

Según García y Valle (2020) se puede considerar liderazgo al nivel de autoridad y potestad que tiene un individuo para dirigir a una comunidad de personas. Por otra parte, Sandoval (2014) define al liderazgo dentro del clima organizacional como la habilidad de guiar a los participantes o colaboradores de un grupo constituido hacia el cumplimiento de una misión, visión u objetivo.

Asimismo, Barboza y Rivera (2021) comentan que existe una diferenciación entre conceptos sobre liderazgo, líder y estilo de liderazgo. No le sirve de mucho a una organización mantener grandes cantidades de recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos si los directivos no poseen los conocimientos, aptitudes o capacidad para administrar estos recursos y alcanzar los objetivos institucionales con productividad y calidad. Manosalvas et al. (2015) afirman que existe una correlación significativa entre el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción laboral, determinando que estos son representativos en la eficiencia con la que se cumplen los objetivos de la entidad.

2.5. Tipos de Clima Organizacional

De acuerdo con Likert (1968) citado en Sandoval (2014) expresa que existen dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subcategorías. A continuación, se procede a detallar:

- Clima autoritario exploratorio: donde la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización.
- Clima autoritario paternalista: donde la dirección tiene una confianza moderada en sus empleados.
- Clima participativo consultivo: donde la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
- Clima participativo en grupo: donde la dirección tiene plena confianza en sus empleados y los procesos de decisión están muy bien integrados en todos los niveles.

2.6. Herramientas para la Medición del Clima Organizacional

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

En este sentido, al realizar la encuesta, es importante que se realice de forma anónima a fin de que el empleado se sienta en confianza al responder de tal forma que los resultados serán lo más cercanos a la realidad, basados en la percepción de los empleados (García & Valle, 2020).

A continuación, se exponen algunos cuestionarios que pueden servir el desarrollo del trabajo académico:

2.6.1. Cuestionario de Litwin y Stringer (1968)

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

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

8. Conflicto. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.
9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización.

2.6.2. Cuestionario de Likert (1968)

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

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

2.6.3. Cuestionario de Pritchard y Karasick (1973)

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

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El siguiente capítulo proporciona información importante sobre la herramienta de clima laboral seleccionada, su metodología, aplicación y resultados, con el objetivo de definir el clima organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Fernando, a través del análisis cuantitativo mediante encuestas, para obtener información precisa sobre las nueve dimensiones de la herramienta de Litwin y Stringer elegida por la dirección de la organización. Todo ello con el propósito de determinar cómo se sienten los empleados sobre su entorno laboral y las relaciones que existen entre los empleados y los directivos de la empresa. Para procesar y presentar los resultados se utilizará Excel, que permite una visualización completa de los resultados para su análisis.

3.1. Metodología

3.1.1. Herramienta a aplicar para el diagnóstico del clima organizacional

Luego de un análisis profundo de las diversas herramientas utilizadas para medir el clima organizacional, con el responsable del área de recursos humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado, se dispuso que la herramienta de Litwin y Stringer es adecuada para la organización, ya que, se adapta a las necesidades de la empresa, como una entidad que tiene responsabilidad con la sociedad.

La herramienta de medición de clima laboral propuesta por Litwin y Stringer se encuentra estructurado por 53 preguntas, que se encuentran distribuidas en nueve dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad, que permiten obtener resultados de la percepción que posee cada individuo de la empresa sobre su puesto de trabajo.

Como antecedentes, Litwin y Stringer, fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer busca explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación

y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Adicionalmente, respecto a la metodología de la herramienta existen preguntas que requieren una tabulación negativa, debido a que una calificación alta resulta en un perjuicio para la empresa. Mismas que se enfatizarán en su respectivo análisis de las dimensiones.

El instrumento está estructurado como escala tipo Lickert de 4 puntos. Las respuestas van desde Muy en Desacuerdo a Muy de Acuerdo.

1. **Estructura:** Refleja la percepción de los trabajadores con respecto a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.
 - Ítems Positivos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10.
 - Ítems Negativos: 7, 8, 9.
2. **Responsabilidad:** Refleja la percepción de los trabajadores con respecto a su autonomía en la toma de decisiones.
 - Ítems Positivos: 12, 13, 14, 15.
 - Ítems Negativos: 11, 16, 17.
3. **Recompensa:** Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.
 - Ítems Positivos: 18, 19, 20, 23.
 - Ítems Negativos: 21, 22.
4. **Riesgo:** Refleja el sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen.
 - Ítems Positivos: 25, 26, 28.
 - Ítems Negativos: 24, 27.
5. **Calor:** Refleja la percepción de los miembros de la institución sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales.
 - Ítems Positivos: 29, 30, 33.
 - Ítems Negativos: 31, 32.
6. **Estándares de Desempeño:** Refleja la percepción de los trabajadores sobre las normas de rendimiento de la empresa.
 - Ítems Positivos: 34, 35, 36, 37, 39.
 - Ítems Negativos: 38.

7. **Apoyo:** Refleja la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu o filosofía de ayuda dentro de la organización.
- Ítems Positivos: 41, 43, 44.
 - Ítems Negativos: 40, 42.
8. **Conflicto:** Refleja la percepción de la capacidad que posee la organización de aceptar las opiniones distintas, los problemas y fomentar la búsqueda de soluciones.
- Ítems Positivos: 46, 47, 49.
 - Ítems Negativos: 45, 49.
9. **Identidad:** Refleja el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.
- Ítems Positivos: 50, 51.
 - Ítems Negativos: 52, 53.

Los ítems se puntúan de 1 a 4 puntos, siendo la categorización:

Tabla 1
Escala de calificación

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

Nota. La tabla muestra la calificación de las preguntas de la herramienta.

Tabla 2
Escala de calificación en preguntas calificadas de forma negativa

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

Nota. La tabla muestra la calificación de las preguntas de la herramienta.

Para el análisis de las dimensiones, la puntuación total de cada una ser dividida por su número de ítems para sacar un promedio, y para el análisis del clima global, se sumarán los Valores codificados de todas las dimensiones y serán divididas por 9.

3.1.2. Resultados de clima organizacional

El cuestionario se aplicó a 63 colaboradores, es decir, la totalidad de trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Fernando. La encuesta se hizo de manera presencial en una visita programada a la entidad pública, gracias al apoyo del área de Talento Humano, se brindó una capacitación previa para el conocimiento del motivo de la encuesta, la metodología de calificación y su importancia para la entidad.

3.1.3. Tabulación y resultados organizacional

La tabulación de resultados consiste en un promedio de todas las respuestas por pregunta y por dimensión. Se consideró hacer un polarizado de las preguntas cuya calificación alta resulta en perjuicio para la empresa, según el criterio propio del investigador en base a la realidad del Gobierno Autónomo Descentralizado y lo establecido por el autor de la herramienta.

Para visualizar los resultados se utilizó Excel, ya que se considera un programa confiable y puede garantizar la exactitud de los resultados. Luego, los resultados se tabularon específicamente, para cada dimensión, y luego globalmente, para todas las dimensiones.

Tabla 3
Escala para la interpretación de los datos obtenidos

Escala	Criterios
-2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy Favorable

Nota. La tabla muestra la escala de interpretación de los datos para los resultados.

3.1.3.1. *Análisis de la dimensión de Estructura*

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

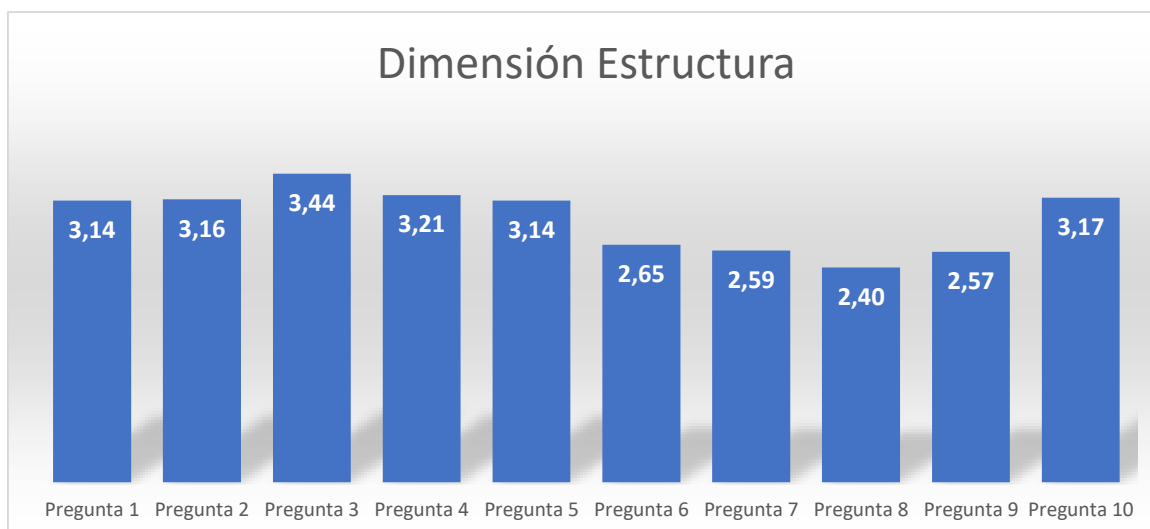
Tabla 4

Preguntas de la dimensión Estructura

Número	Pregunta
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
6	En esta organización no 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 a veces no se tiene claro a quien reportar.
10	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Nota. Preguntas del componente estructura positivas; con color negro, y negativas; con color rojo.

Figura 3
Dimensión de Estructura



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión estructura, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la Figura 3 se pueden observar los resultados de la dimensión estructura. Todos estos resultados según la escala de interpretación se encuentran en el rango de favorables. La pregunta 3 refiere a si se conoce quién posee autoridad en la empresa para la toma de decisiones, con un puntaje de 3.44/4. La pregunta 4, refiere al conocimiento claro de las políticas de la institución, existe una calificación de 3.21/4. La pregunta 10, que hace referencia a si muestra interés por las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. La pregunta número 2; si las tareas poseen una buena estructura lógica, tiene una calificación de 3.16/4. Respecto a la pregunta 1; si las tareas se encuentran bien definidas, existe una puntuación de 3.14/4. La pregunta 5 refiere al conocimiento claro de la estructura organizacional de la entidad, con una puntuación de 3.09/4.

Por otra parte, este resultado según la escala de interpretación, se encuentra en el rango desfavorable, la pregunta 6 hace referencia a los trámites para la realización de funciones, con un valor de 2.65/4.

Para los ítems redactados en forma negativa, la pregunta 7 sugiere que las que existe un exceso de reglas, detalles y trámites que impiden que las nuevas propuestas sean consideradas, con una calificación de 2.59/4, la pregunta 8 refiere a si la productividad se ve afectada por la deficiente organización y planificación, ya que posee una calificación de 2.40/4, la pregunta 9 permite conocer si en la empresa los trabajadores tienen a quien reportar, con un valor de 2.57/4. Todas en el rango desfavorable, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

3.1.3.2. *Análisis de la dimensión de Responsabilidad*

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

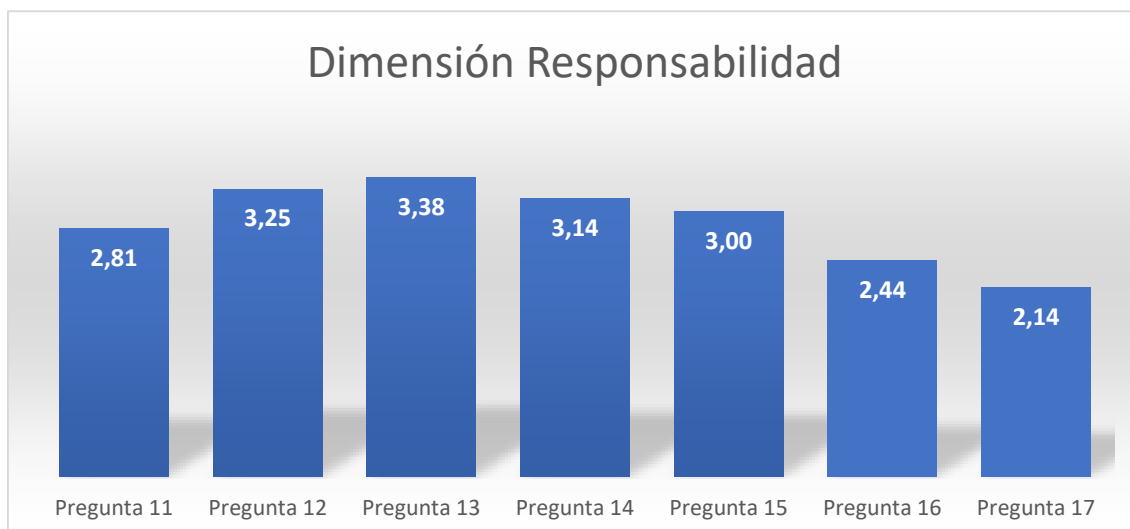
Tabla 5

Preguntas de la dimensión Responsabilidad

Número	Pregunta
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
12	Nuestra jefatura 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 mismas.
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

Nota. Preguntas del componente responsabilidades positivas; con color negro, y negativas; con color rojo.

Figura 4
Dimensión de Responsabilidad



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión responsabilidad, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la Figura 4 se presentan los resultados de la encuesta aplicada referente a la dimensión Responsabilidad. Todos estos resultados según la escala de interpretación se encuentran en el rango de favorables, la pregunta 13 indica si los superiores trazan planes generales de lo que se debe realizar y no de manera individual, con una calificación de 3.38/4, la pregunta 12 buscar conocer si la gerencia fomenta el correcto desempeño de funciones sin necesidad de interferir, posee una calificación de 3.25/4, la pregunta 14 se relaciona con la necesidad de sobresalir y tener iniciativa de manera individual por cada empleado, posee una calificación de 3.14/4, la pregunta 15 hace referencia a si la filosofía de la institución consigue que los trabajadores resuelvan los problemas por su mismos, con un valor de 3.00/4.

Para los ítems redactados en forma negativa, en la pregunta 11, donde se indica si existe desconfianza en los juicios emitidos de manera individual en la empresa, existe una calificación de 2.81/4, considerado desfavorable, la pregunta 16 refiere al accionar que tienen los trabajadores cuando se comete algún error respecto a justificaciones, tiene una calificación de 2.44/4 y la pregunta 17 busca determinar si los problemas relacionados a la responsabilidad se llevan adecuadamente entre los colaboradores, posee una calificación de 2.14/4, que según la escala se encuentran en el rango de muy desfavorables. Todas estas preguntas, por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

3.1.3.3. Análisis de la dimensión de Recompensa

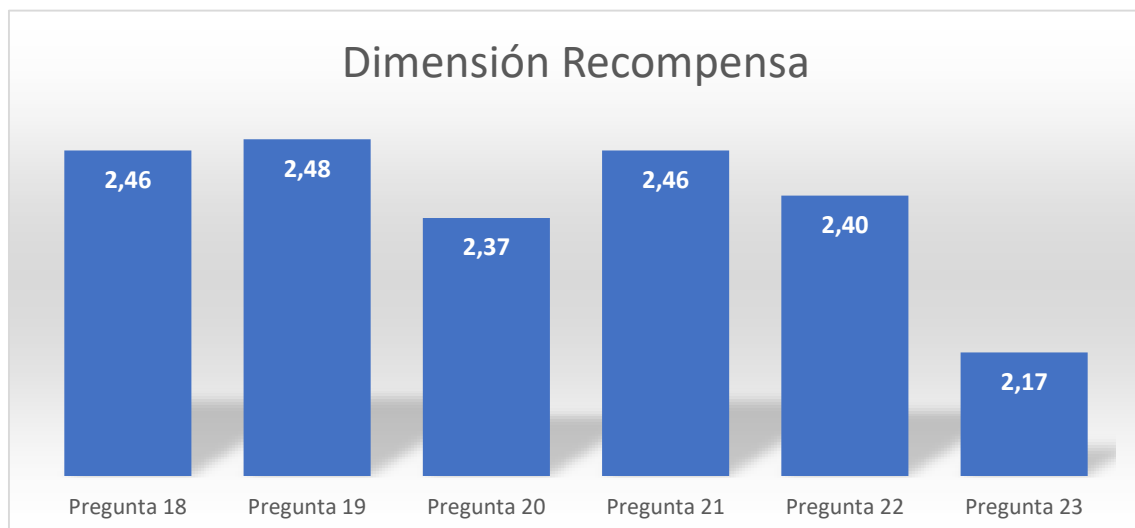
La dimensión de la recompensa se centra en el conocimiento que tienen los empleados sobre la recompensa que pueden recibir por realizar la tarea de manera eficaz y eficiente, o una forma de castigo por no hacerlo.

Tabla 6
Preguntas dimensión Recompensa

Número	Pregunta
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19	Las recompensas e incentivos que se perciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21	En esta organización hay muchísima crítica.
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23	Cuando cometo un error me sancionan.

Nota. Preguntas del componente recompensa positivas; con color negro, y negativas; con color rojo.

Figura 5
Dimensión de Recompensa



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión Recompensa, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la Figura 5 se puede observar los resultados de la encuesta referente a la dimensión Recompensa. Todos estos resultados según la escala de interpretación se

encuentran en el rango de muy desfavorables, la pregunta 19 muestra si los incentivos o recompensas son mayores a las amenazas o castigos que perciben los trabajadores, donde se obtiene una calificación de 2.48/4, la pregunta 18 refleja el nivel de promoción existente para que los trabajadores asciendan, da un resultado de 2.46/4, la pregunta 20 busca determinar si los trabajadores son recompensados de acuerdo el grado de desempeño, con una valoración de 2.37/4.

Para los ítems redactados en forma negativa, la pregunta 21 dice si en la entidad existe mucha crítica, se obtuvo una calificación de 2.46/4, la pregunta 22 se centra en si existe suficiente recompensa y reconocimiento cuando se realiza un trabajo correcto, se obtuvo una valoración de 2.40/4, finalmente, la pregunta 23 muestra existen sanciones cuando se cometen errores, donde se obtuvo una calificación de 2.17/4, que según la escala se encuentran en el rango de muy desfavorables, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

3.1.3.4. Análisis de la dimensión de Riesgo

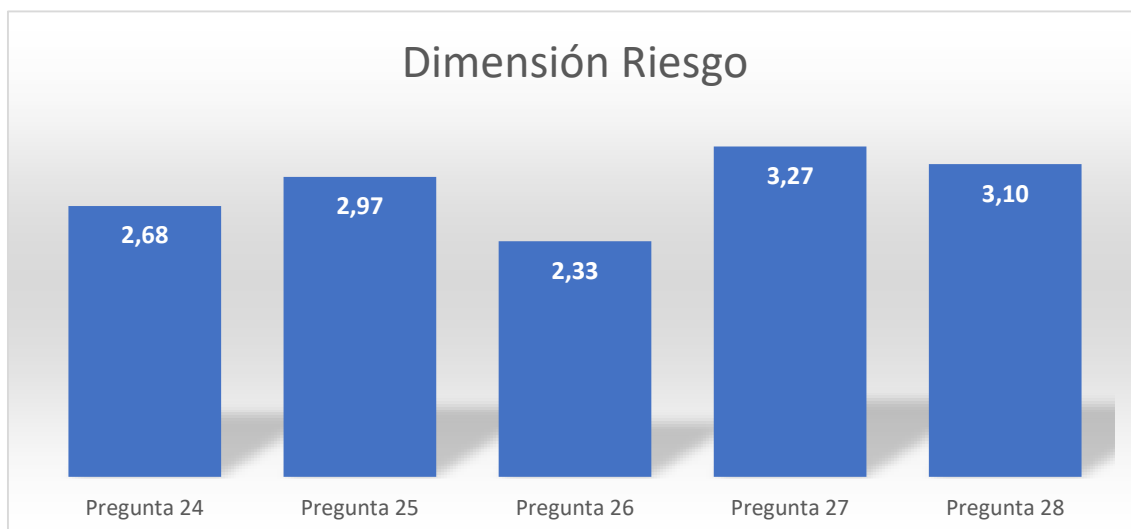
La dimensión de riesgo está relacionada con el sentimiento que tiene cada colaborador de la empresa frente a los retos que enfrenta en su trabajo. Es importante que la empresa cree desafíos tanto departamentales como departamentales, ya que esto mejorará la motivación para lograr objetivos más complejos.

Tabla 7
Preguntas dimensión Riesgo

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

Nota. Preguntas del componente Riesgo positivas; con color negro, y negativas; con color rojo.

Figura 6
Dimensión Riesgo



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión Riesgo, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

La Figura 6 muestra los resultados de la encuesta respecto a la dimensión Riesgo. Este resultado según la escala de interpretación se encuentra en el rango favorable, la pregunta 28 hace referencia a si la gerencia toma riesgos cuando existe una buena idea o propuesta, con una calificación de 3.10/4.

Por otra parte, este resultado según la escala de interpretación, se encuentra en el rango desfavorable, la pregunta 25 muestra si la empresa y sus miembros toman riesgos oportunamente, dando una calificación de 2.94/4.

Para los ítems redactados en forma negativa, la pregunta 27 se centra en descubrir si en la empresa las decisiones se toman con demasiada precaución para prevenir riesgos potenciales, se obtuvo una calificación de 3.27/4, la pregunta 24 hace referencia a la filosofía de la gerencia de la empresa en torno al progreso y comparación con la competencia, donde se obtuvo una calificación de 2.68/4, la pregunta 26 busca descubrir si la empresa toma riesgos potenciales eventualmente, obteniendo una valoración de 2.33/4, que según la escala todas se encuentran en el rango de muy desfavorables, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

3.1.3.5. Análisis de la dimensión Calor

La dimensión calor se ocupa de la forma en que los grupos de trabajadores absorben un ambiente de trabajo agradable entre ellos. En este sentido, se busca

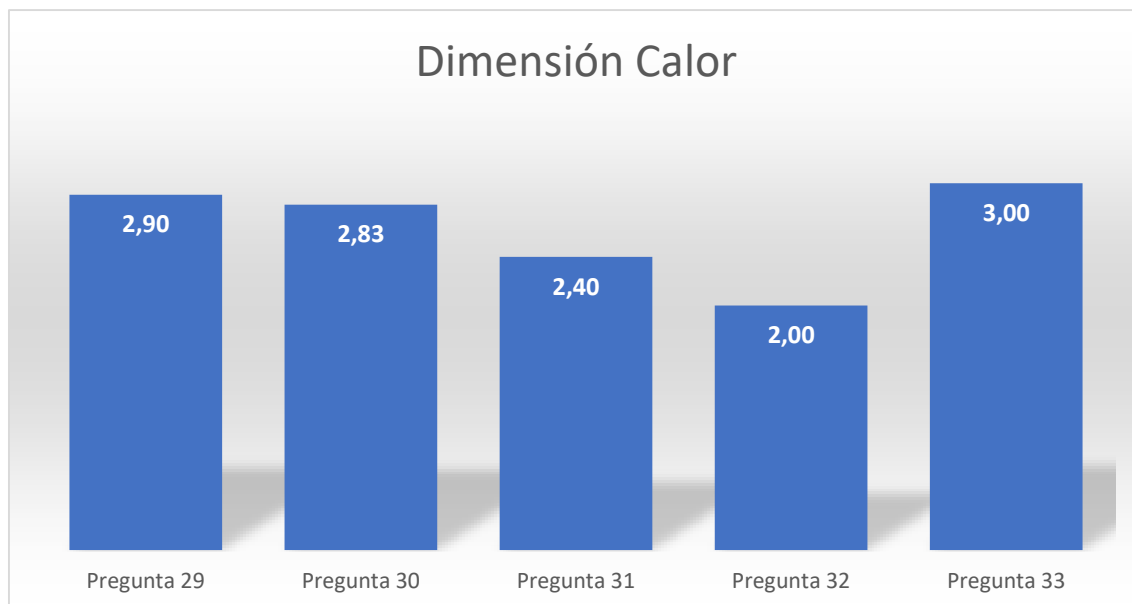
determinar si han sido capaces de participar de manera efectiva, y brindar apoyo y comprensión en su trabajo para resolver los problemas con respeto y benevolencia.

Tabla 8
Preguntas dimensión Calor

Número	Pregunta
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 bastante 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 jefatura - trabajador tienden a ser agradables.

Nota. Preguntas del componente Calor positivas; con color negro, y negativas; con color rojo.

Figura 7
Dimensión de Calor



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión Color, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

La Figura 7 muestra los resultados de la dimensión calor tras aplicar la encuesta al personal de la empresa. Este resultado según la escala de interpretación se encuentra en el rango favorable, la pregunta 33 hace referencia a si las relaciones entre jefes y trabajadores son agradables, donde se obtuvo una calificación de 3.00/4.

Por otra parte, todos estos resultados según la escala de interpretación, se encuentran en el rango desfavorables, la pregunta 29 indica busca determinar si en la empresa existe una atmósfera amistosa, con una calificación de 2.90/4, la pregunta 30 hace referencia a si en esta empresa existe un clima de trabajo sin tensiones y agradable, donde se obtuvo un valor de 2.83/4.

Por último, para los ítems redactados en forma negativa, la pregunta 31 indica si es difícil llegar a conocer a las personas dentro de la empresa, con una valoración de 2.40/4, la pregunta 32 busca determinar si las personas en la empresa tienden a ser frías o reservadas entre ellas, con 2.00/4, que según la escala se encuentran en el rango de muy desfavorables, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

3.1.3.6. Análisis de la dimensión de Estándares de Desempeño

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

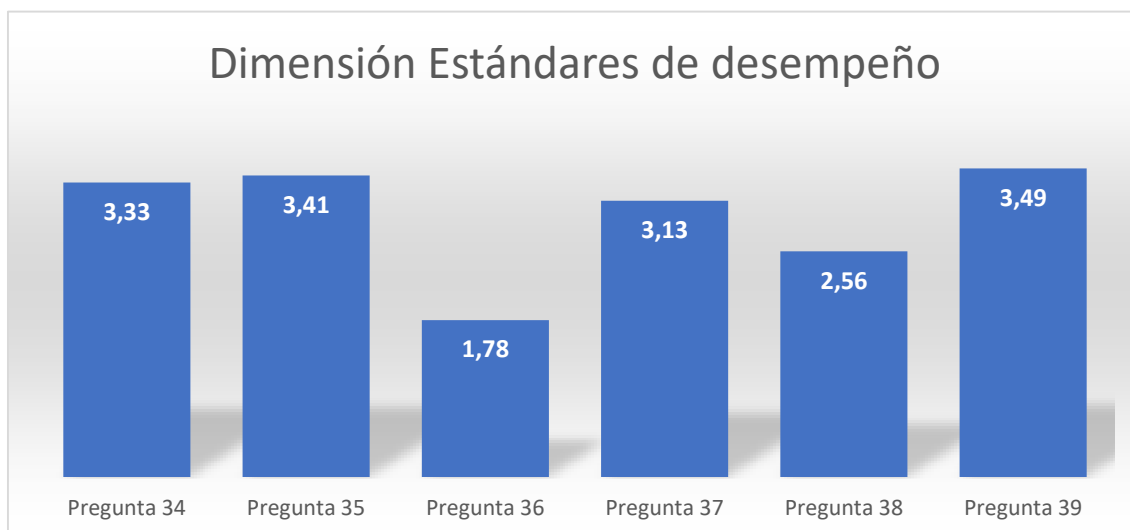
Tabla 9
Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño

Número	Pregunta
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.
35	La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
37	La Jefatura 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.

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

Figura 8

Dimensión de Estándares de Desempeño



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión Estándares de desempeño, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

La Figura 8 muestra los resultados de la encuesta respecto al componente Estándares de Desempeño. Todos estos resultados según la escala de interpretación se encuentran en el rango de favorables, la pregunta 39 indica si los empleados se encuentran satisfechos con su propio desempeño, donde se obtuvo una calificación de 3.49/4, la pregunta 35 busca identificar si la gerencia de la empresa considera que todo trabajo puede siempre mejorar, con una valoración de 3.41/4, la pregunta 34 hace referencia a si en la organización se exige un rendimiento alto, donde se obtuvo una puntuación de 3.33/4, la pregunta 37 busca demostrar si la gerencia piensa que las personas se encuentran contentas, la productividad de la empresa sería mejor, con una calificación de 3.13/4.

Por otra parte, este resultado según la escala de interpretación, se encuentra en el rango de desfavorable, la pregunta 38 hace referencia al pensar de los trabajadores respecto a que el llevarse bien entre todos, afecta considerablemente el desempeño de funciones, con una valoración de 2.56/4.

Por último, para el ítem redactado en forma negativa, la pregunta 36 refiere a si siempre existe presión por mejorar la realización de funciones y el rendimiento personal y grupal, donde se obtuvo una calificación de 1.78/4, que según la escala se encuentran en el rango de muy desfavorables, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

3.1.3.7. Análisis de la dimensión Apoyo

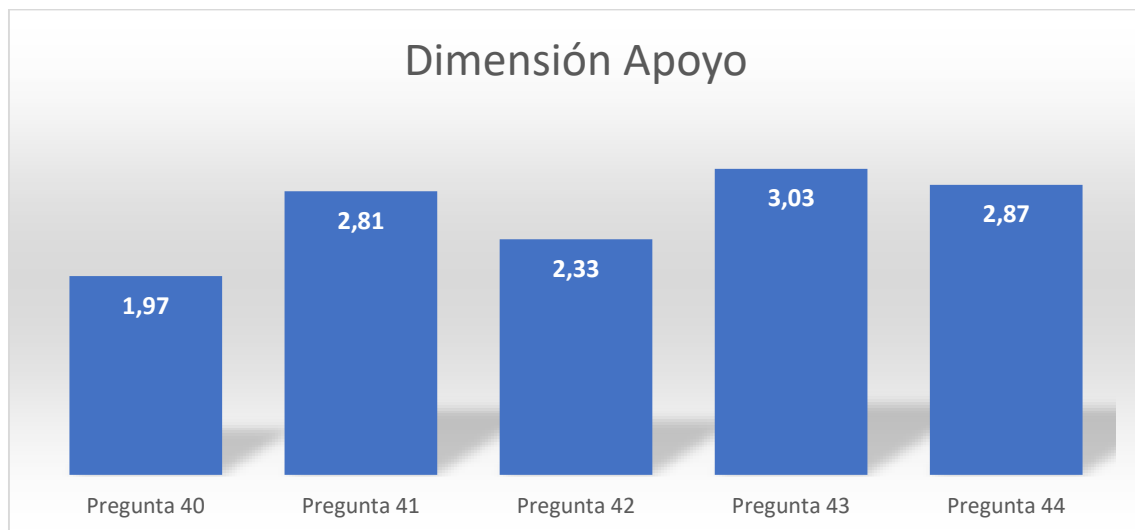
La dimensión de Apoyo se centra en cómo los trabajadores se sienten respecto al espíritu de ayuda, a niveles altos como bajos en la escala de jerarquía de la empresa.

Tabla 10
Preguntas cuestionario de Apoyo

Número	Pregunta
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 no confían verdaderamente una en la otra.
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44	La filosofía de nuestra Jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).

Nota. Preguntas del componente Apoyo positivas; con color negro, y negativas; con color rojo.

Figura 9
Dimensión de Apoyo



Nota. La figura muestra la calificación Apoyo, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la Figura 9 se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta respecto a la dimensión Apoyo, la pregunta que se encuentran en el rango de favorable según la escala de interpretación, la pregunta 43 trata si los jefes y compañeros de área se apoyan entre ellos cuando existen dificultades, con una puntuación de 3.03/4.

Por otra parte, todos estos resultados según la escala de interpretación, se encuentran en el rango de desfavorables, la pregunta 41 hace referencia a si en la empresa, la gerencia hablar sobre las aspiraciones de los colaboradores, con una calificación de 2.81/4, finalmente, la pregunta 44 si la filosofía de la empresa considera el factor humano como algo relevante, es decir, cómo se sienten las personas, con una calificación de 2.87/4.

A las siguientes preguntas se aplicó una ponderación negativa, ya que su calificación representa un efecto perjudicial para la el clima organizacional, la pregunta 42 busca demostrar si en la empresa los trabajadores confían entre ellos, se obtuvo una valoración de 2.33/4 y la pregunta 40 muestra si los errores cometidos afectan a los superiores, donde se obtuvo una calificación de 1.97/4, que según la escala se encuentran en el rango de muy desfavorables, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

3.1.3.8. *Análisis de la dimensión Conflicto*

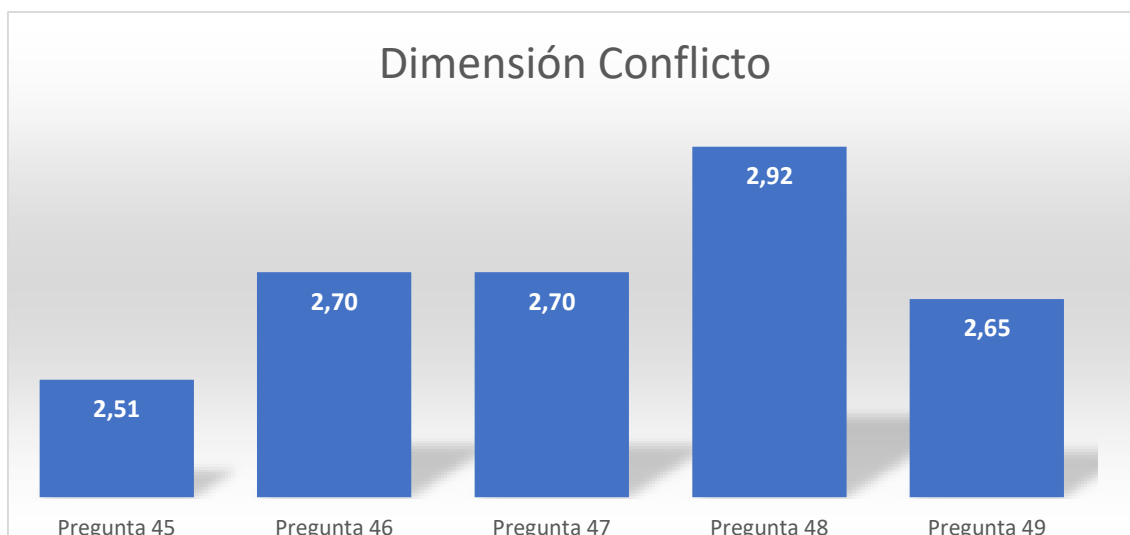
La dimensión de Conflicto se centra en la capacidad que poseen los jefes de la entidad, así como los empleados para aceptar y tolerar opiniones contrarias entre ellos, con el propósito de buscar soluciones tan pronto sucedan problemas en la empresa.

Tabla 11
Preguntas cuestionario de Conflicto

Número	Pregunta
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
46	La actitud de nuestra Jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
47	La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

Nota. Preguntas del componente Conflicto positivas; con color negro, y negativas; con color rojo.

Figura 10
Dimensión Conflicto



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión Conflicto, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

La Figura 10 muestra los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta a los miembros de la empresa, en lo que refiere al componente Conflicto. Todos estos resultados según la escala de interpretación, se encuentran en el rango de desfavorables, la pregunta 48 hace referencia si los colaboradores siempre pueden expresar lo que piensa, aunque no estén de acuerdo con el criterio de los jefes, con una puntuación de 2.92/4, la pregunta 47 menciona si los jefes siempre buscan estimular discusiones abiertas entre los miembros de la empresa, con una calificación de 2.70/4.

Para los ítems redactados en forma negativa, la pregunta 46 se relaciona con la actitud que poseen los líderes de la institución respecto al conflicto entre unidades y departamentos y qué tan recurrente es, con una valoración de 2.70/4, la pregunta 49 se relaciona con la importancia que es para la empresa tomar decisiones con celeridad y de la manera más fácil, con una calificación de 2.65/4, la pregunta 45 busca determinar si la empresa, como entidad, causa buena impresión o es mejor mantener cautela, donde se obtuvo una calificación de 2.51/4, que según la escala se encuentran en el rango de desfavorables, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

3.1.3.9. Análisis de la dimensión Identidad

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

Tabla 12

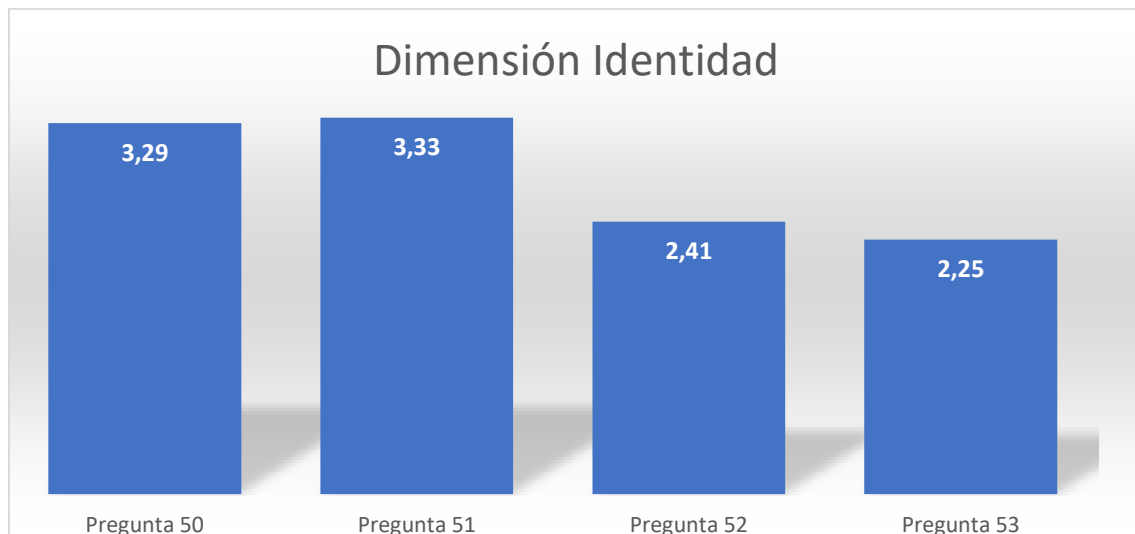
Preguntas cuestionario de Identidad

Número	Pregunta
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 no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.
53	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses.

Nota. Preguntas del componente Identidad positivas; con color negro, y negativas; con color rojo.

Figura 11

Dimensión de Identidad



Nota. La figura muestra la calificación de la Identidad, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

La Figura 11 muestra los resultados de la última dimensión de la herramienta de Litwin y Stringer, denominada Identidad. Todos estos resultados según la escala de interpretación se encuentran en el rango de favorables, la pregunta 50 hace referencia a si las personas se sienten o no orgullosas de pertenecer a la institución, donde se obtuvo una

calificación de 3.29/4, la pregunta 51 busca demostrar si los trabajadores se sienten miembros de un equipo, con una valoración de 3.33/4.

Por último, para los ítems redactados en forma negativa, la pregunta 52 muestra si los colaboradores sienten que existe lealtad hacia la empresa, donde se obtuvo una calificación de 2.41/4, la pregunta 53 se centra en saber si en la organización cada trabajador se preocupa por sus propios intereses y no por los demás, con una nota de 2.25/4, que según la escala se encuentran en el rango de muy desfavorables, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

3.1.3.10. Análisis Global

La Tabla 13 hace referencia a la escala de interpretación de los resultados globales de la encuesta de clima organizacional. Se hizo uso de una semaforización de acuerdo al criterio, donde el color rojo corresponde a muy desfavorable, el color naranja a desfavorable, el color amarillo a favorable, el color verde a muy favorable.

Tabla 13

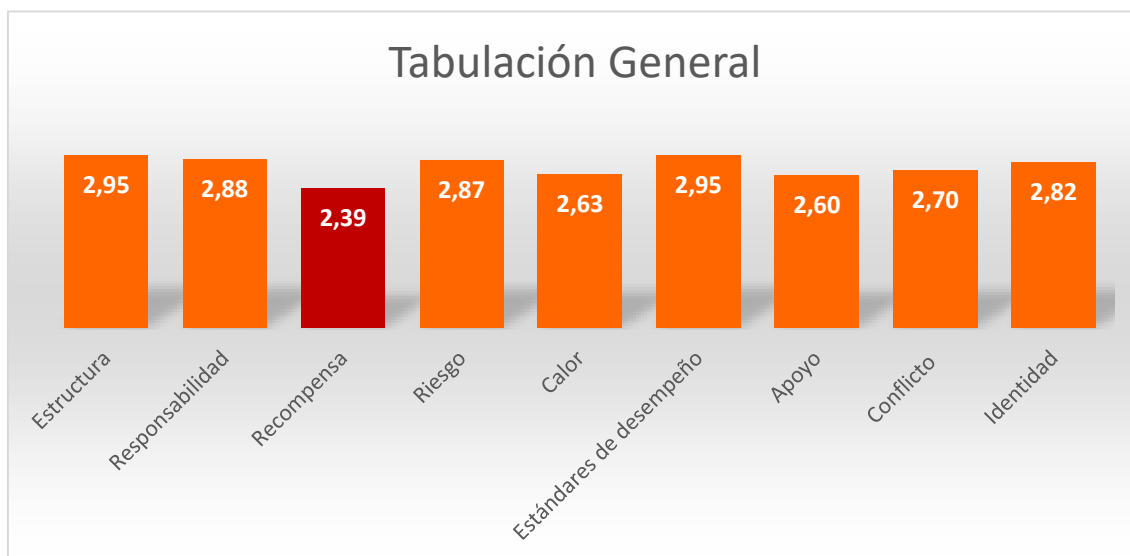
Escala para la interpretación de los resultados globales

Color	Escala	Criterios
	-2.5	Muy desfavorable
	2.5 a 2.9	Desfavorable
	3.0 a 3.5	Favorable
	3.6 a 4.0	Muy Favorable

Nota. La tabla indica la escala de interpretación de la herramienta de Litwin y Stringer.

La Figura 12 refleja los promedios generales de cada dimensión de la herramienta propuesta por Litwin y Stringer para estimar el clima laboral del GAD de San Fernando. Esta información servirá para analizar de manera eficaz los resultados globales.

Figura 12
Resultados Globales de las 9 dimensiones



Nota. La figura muestra la Tabulación General, en base a la escala de colores presentada en la tabla 3.

La Figura 12 muestra las calificaciones por dimensión del clima organizacional, la dimensión Estándares de Desempeño con una nota de 2, la dimensión Estructura posee una valoración de 2.95, la dimensión Responsabilidad tuvo una calificación de 2.88, la dimensión Riesgo obtuvo una valoración desfavorable de 2.87, la dimensión Identidad posee una valoración de 2.82, la dimensión conflicto con una puntuación de 2.70, la dimensión Calor obtuvo una calificación de 2.63, la dimensión Apoyo obtuvo una calificación de 2.60, que se encuentran en el rango desfavorable. finalmente, la dimensión Recompensa, con una puntuación de 2.39, se encuentra en catalogada como muy desfavorable. Ninguna dimensión se encuentra en el rango favorable y muy favorable.

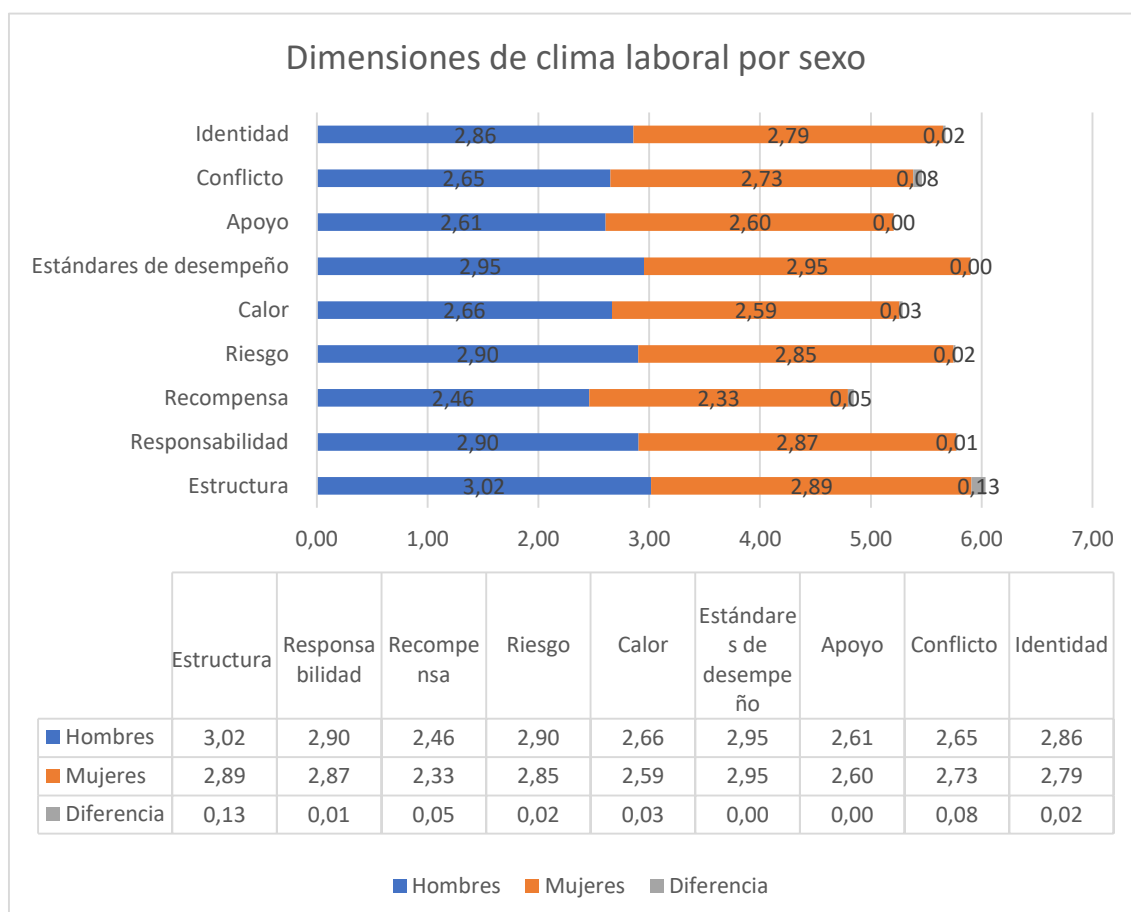
3.1.3.11. Análisis por variables sociodemográficas

Adicionalmente, se complementa el análisis general del clima organizacional con una comparación en torno a variables sociodemográficas, como: sexo, edad y antigüedad laboral. Datos que están incluidos en el encabezado de la herramienta aplicada.

En base al sexo de los colaboradores de la entidad; Ver Tabla 14, se puede estimar los siguientes resultados. Ver Figura 13.

Tabla 14*Cantidad de colaboradores por sexo*

Masculino	35
Femenino	28

Nota. Criterio de clasificación sociodemográfico.**Figura 13***Dimensiones de clima laboral por sexo*

Nota. La figura muestra la tabulación por sexo y su diferencia, donde se enfatiza la percepción del clima organizacional de los hombres y mujeres colaboradores de la entidad.

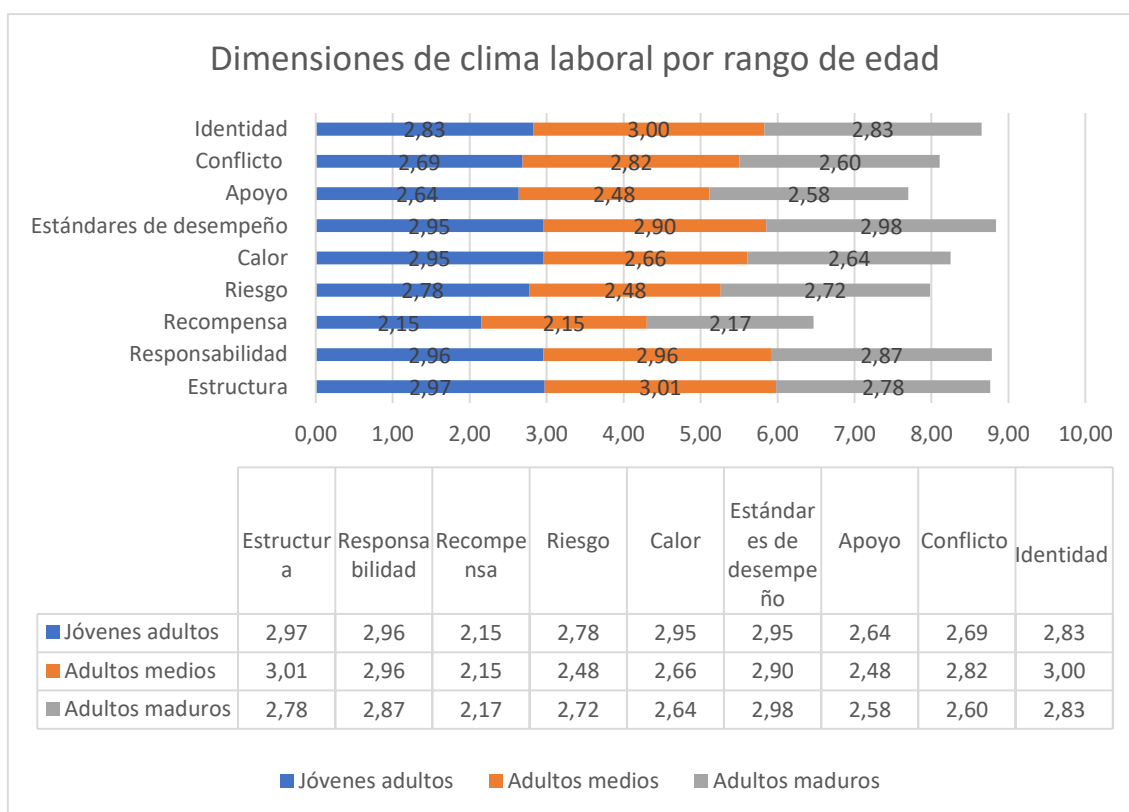
La Figura 13 no muestra diferencias significativas en las dimensiones de clima laboral de hombres y mujeres de la entidad. Sin embargo, se puede recalcar que esta variación se enfatiza levemente en la dimensión conflicto y estructura. Los servidores públicos hombres suelen percibir con menos intensidad el conflicto y la estructura del Gobierno Autónomo Descentralizado.

Tabla 15
Criterio de clasificación de edad

Criterio de clasificación	
Jóvenes adultos	20-39
Adultos medios	40-49
Adultos maduros	desde 50

Nota. Criterio de clasificación sociodemográfico.

Figura 14
Dimensiones de clima laboral por rango de edad



Nota. La figura muestra la tabulación por rango de edad, donde se enfatiza la percepción del clima organizacional de los colaboradores adultos jóvenes, adultos medios y adultos maduros de la entidad.

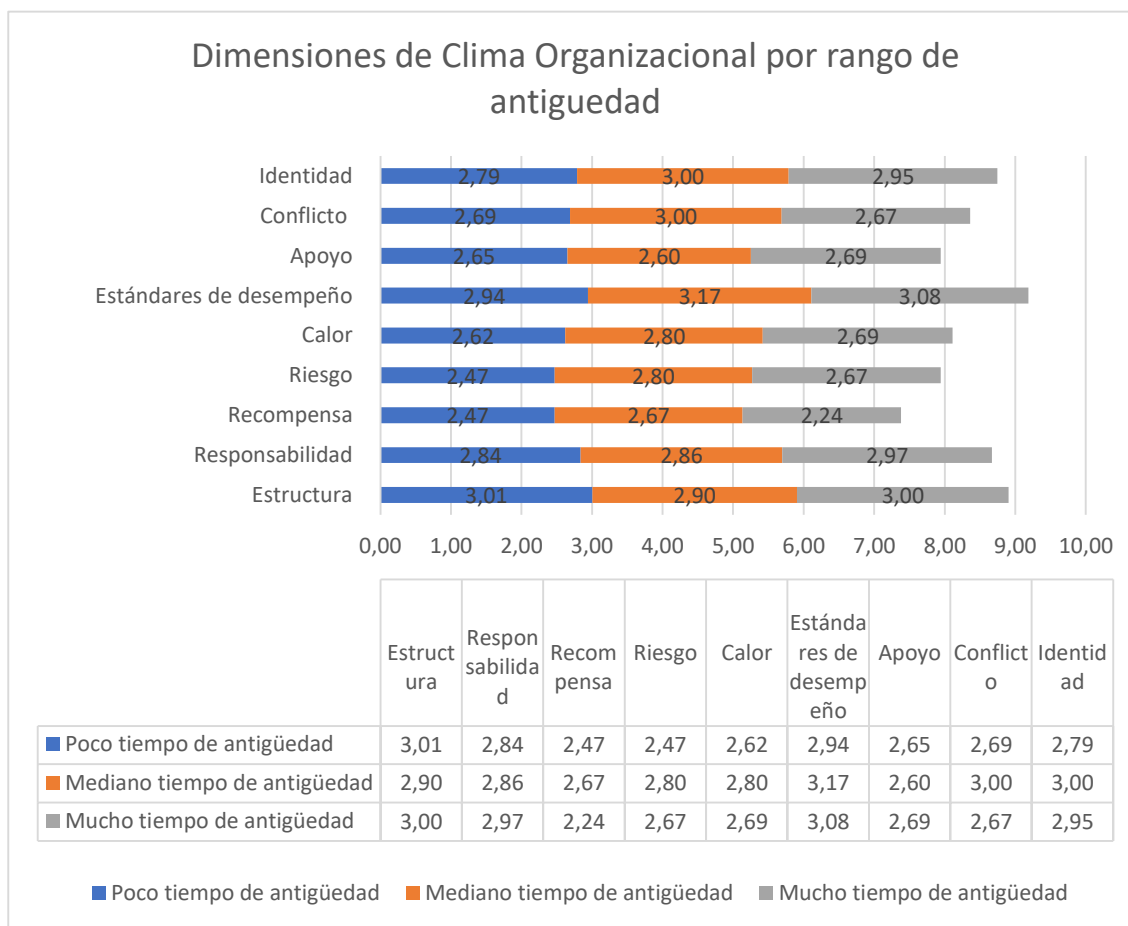
En la Figura 14 se puede observar que las diferencias más marcadas de la percepción de clima organizacional se centran en los adultos medios, es decir, los colaboradores entre el rango de 40-49 años. Dimensiones como Estructura, Conflicto y entidad poseen una calificación más alta en esta variable sociodemográfica. Mientras que dimensiones como Riesgo, Calor y Apoyo, tienen una variación representativa con los otros 2 segmentos de análisis.

Tabla 16
Criterio de clasificación de antigüedad

Criterio de clasificación	
Poco tiempo de antigüedad	0-2
Mediano tiempo de antigüedad	2-10
Mucho tiempo de antigüedad	+10

Nota. Criterio de clasificación sociodemográfico.

Figura 15
Dimensiones de clima laboral por rango de antigüedad



Nota. La figura muestra la tabulación por rango de antigüedad, donde se enfatiza la percepción del clima organizacional de los colaboradores con poco tiempo, mediano tiempo y mucho tiempo de antigüedad.

La Figura 15 muestra que existen diferencias marcadas de la percepción de clima laboral según la antigüedad. En los colaboradores con mediano tiempo de antigüedad, es decir, de 2 a 10 años, se presentan las mejores puntuaciones. En los colaboradores con poco tiempo de antigüedad se observan resultados más bajos. En los colaboradores con mucho tiempo de antigüedad se puede visualizar calificaciones medias.

Una vez establecida analizado los resultados globales y por variables sociodemográficas, se procede a situar las dimensiones de acuerdo al puntaje obtenido en la tabulación, esto permitirá determinar si es pertinente llevar a cabo un plan de mejora o un plan de reforzamiento. Existen planes de mejora cuando las dimensiones son calificadas como desfavorable y muy desfavorable. Por otra parte, hay planes de reforzamiento cuando la calificación que se obtuvo de las dimensiones fue de favorable a muy favorable, de acuerdo a la escala de valoración propuesta anteriormente.

Tabla 17

Escala de decisión de la propuesta de acción

Escala	Ponderación	Dimensión de resultados	Propuesta de Acción
	-2.5	Muy desfavorable	Recompensa.
	2.5 a 2.9	Desfavorable	Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Calor, Estándares de desempeño, Apoyo, Conflicto e Identidad.
	3.0 a 3.5	Favorable	Plan de Reforzamiento
	3.6 a 4.0	Muy Favorable	Plan de Reforzamiento

Nota. Criterio de valoración y calificación de dimensiones del clima laboral.

De acuerdo a la Tabla 17, los resultados muestran que ocho dimensiones se sitúan en los el rango desfavorable entre 2.5 y 2.9, que corresponde al color naranja. Por otra parte, solo una dimensión se encuentra en el rango muy desfavorable de -2.5, que corresponde al color rojo. Por lo que se puede concluir que, el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Fernando requiere un plan de mejora.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

La propuesta de mejora para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Fernando, se centra en promover la mejora del clima laboral a través de la adecuada motivación y liderazgo dentro de la empresa. Para que la propuesta sea efectiva, es importante que la dirección dé el primer paso junto con el departamento de Recursos Humanos.

Una vez obtenidos los resultados del capítulo anterior sobre el diagnóstico del clima organizacional, se propone un plan de mejora para la empresa, el cual analizará cada problema de acuerdo a los aspectos presentados en la herramienta, tomando en cuenta solo los más sensibles, es decir con los promedios y preguntas de las dimensiones que están en los rangos de desfavorable y muy desfavorable.

El plan de mejora se visualiza de izquierda a derecha: dimensiones, conceptos, preguntas, objetivos, actividades, plazos, medios de verificación para comprobar que los objetivos planteados estén logrando un ambiente organizacional efectivo.

4.1. Antecedentes

Luego de un diagnóstico del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Fernando, los empleados de la organización coincidieron en que se pueden mejorar varios aspectos del clima actual de la organización. En este sentido, las recomendaciones de actuación serán una herramienta para mejorar los resultados y la satisfacción de los empleados de los diferentes departamentos.

4.2. Plan de Mejora para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Fernando

Para llevar a cabo el plan de mejora se desarrolló una matriz en la que se distribuye en orden por título, dimensión; que es el nombre de la dimensión donde se encuentran deficiencias, concepto; definición de la dimensión, pregunta; la pregunta que se encuentre en el rango desfavorable o muy desfavorable, con el objetivo de poder establecer objetivos y actividades que se podrán desarrollar en diferentes plazos de ejecución y responsables de ejecutar las actividades establecidas en el plan de acción, siendo el objetivo mejorar el entorno organizacional en beneficio de los empleados. Ver Tabla 18.

Tabla 18
Plan de Mejora

Dimensión	Concepto de la dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Estructura	Esta dimensión se encuentra vinculada a las reglas de la organización, jerarquías, regulaciones, obligaciones y políticas. En este sentido, hace referencia a la normativa que está presente dentro de la empresa.	6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	Reorganizar las funciones de los empleados para una mejor productividad, considerando el marco legal vigente.	Evaluar los puestos de trabajo y reorganice las funciones de los empleados para una mejor productividad, considerando el marco legal vigente. Proponer un mapeo de procesos para agilizar las actividades y resultados	Anual	Analista de Talento Humano presidente del GAD. Consultor externo (opcional)	Evaluación de desempeño Clima Organizacional

Dimensión	Concepto de la dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Responsabilidad	La dimensión responsabilidad hace referencia la percepción que tiene cada persona respecto a la toma de decisiones en su cargo, cómo actúan los colaboradores cuando deben ser sus propios jefes y tomar decisiones, así también, las obligaciones y responsabilidad que se centran en el vínculo empleado-empresa.	15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo	Supervisar y promover la autorresolución de problemas comunes entre los empleados y asumir la responsabilidad de encontrar soluciones apropiadas.	Realizar talleres de integración, comunicación y resolución de conflictos por parte de encargados del área de talento humano a los empleados de la institución pública. Establecer reuniones mensuales para retroalimentar posibles dificultades y tratar su solución.	Semestral	Analista de Talento Humano Jefaturas departamentales	Clima organizacional
Recompensa	La dimensión de Recompensa se centra en el conocimiento que poseen los colaboradores sobre los premios que pueden recibir por haber realizado sus funciones con eficacia y	18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. 19. Las recompensas e incentivos que se perciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	Observar el desempeño en el trabajo de los diferentes trabajadores de la empresa para analizar posibles oportunidades de ascenso e incentivo.	Proponer y ejecutar evaluaciones de desempeño. Establecer planes de incentivos de carácter material mismos que se ejecutarán de acuerdo a resultados de evaluación de desempeño.	Anual	Analista de Talento Humano	Evaluación de desempeño Clima organizacional

Dimensión	Concepto de la dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
	eficiencia o un castigo en el caso contrario	20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.		Socializar la metodología de ascensos del sector público.			
Riesgo	La dimensión de Riesgo se relaciona con los sentimientos que poseen cada uno de los colaboradores de la empresa sobre los desafíos que deben hacer en su trabajo. Es importante que la empresa cree retos a nivel gerencial como departamental, ya que esto fomentará la	25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	Conseguir que la entidad pública establezca con mayor eficacia objetivos alcanzables y se adapte a la situación actual de la empresa, en cumplimiento con Plan Operativo Anual.	Analizar los métodos utilizados para establecer los objetivos de la entidad pública (analizar la problemáticas, necesidades y requerimientos de la sociedad) con el fin de verificar la precisión de su alcance por parte de los empleados. Proponer a los colaboradores la presentación de proyectos nuevos	Anual	Presidente del GAD	Clima organizacional
		27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad					

Dimensión	Concepto de la dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
	motivación para alcanzar metas más complejas.			de mejora que cubran aspectos un tanto olvidados o de poco abordaje.			
Calor	La dimensión de Calor se relaciona a cómo absorbe el equipo de trabajadores el ambiente laboral agradable entre ellos. En este sentido, busca determinar si ellos logran acoplarse con efectividad, brindarse ayuda y entendimiento en sus puestos de trabajo para resolver problemas con respecto y amabilidad.	29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	Mejorar la relación existente entre los colaboradores de la empresa para evitar malos entendidos que afecten el rendimiento de la empresa.	Efectuar talleres de integración centrado en la relación entre trabajadores con los departamentos de la entidad pública.	Anual	Presidente del GAD	Diagnóstico de clima organizacional
		30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					

Dimensión	Concepto de la dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Estándares de Desempeño	La dimensión de Estándares de Desempeño enfatiza sobre las normas de rendimiento que existen en la organización para el cumplimiento de las mismas, demostrando lo relevante de tener metas u objetivos implícitos o explícitos.	38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	Fomentar el correcto desempeño de las funciones y actividades, teniendo presente el respeto y el compañerismo entre los empleados de la empresa pública.	Establecer manuales de funciones incluyendo indicadores de desempeño. Realizar evaluaciones de desempeño verificando niveles reales con ideales de desempeño	Semestral	Analista de Talento Humano Jefes departamentales	Evaluación de desempeño
Apoyo	La dimensión de Apoyo se centra en cómo los trabajadores se sienten respecto al espíritu de ayuda, a niveles altos como bajos en la escala de jerarquía de la empresa.	41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	Proponer una metodología de comunicación de recomendaciones hacia la máxima autoridad respecto a los procedimientos y conflictos dentro de la empresa desde la	Establecer un canal de comunicación (correo electrónico, número de teléfono, lugar físico) donde los trabajadores puedan expresar sus recomendaciones respecto a las funciones, conflictos y posibles soluciones	Trimestral	Analista de Talento Humano	Diagnóstico de clima organizacional

Dimensión	Concepto de la dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
		44. La filosofía de nuestra Jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).	perspectiva de los colaboradores.	para mejorar la productividad de la entidad pública.			
Conflicto	La dimensión de Conflicto se centra en la capacidad que poseen los jefes de la entidad, así como los empleados para aceptar y tolerar opiniones contrarias entre ellos, con el propósito de buscar soluciones	47. La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.	Promover la comunicación abierta entre superiores y subordinados para una mejor gestión de conflictos.	Proponer talleres de comunicación asertiva como motor para resolver los problemas que se den dentro de la empresa.	Anual	Analista de Talento Humano	Diagnóstico de clima organizacional

Dimensión	Concepto de la dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
	tan pronto sucedan problemas en la empresa.	48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
Identidad	La dimensión de Identidad busca que los trabajadores y colaboradores tengan sentido de pertenencia con la organización, en otras palabras, ellos se sienten parte de ella, por lo que llegan a ser un elemento importante para el éxito.	50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.	Animar a los empleados a desarrollar sentimientos de pertenencia hacia la organización que los conecten con la empresa y sus compañeros.	Resocializar con los colaboradores la filosofía de la organización, poniendo énfasis como su trabajo aporta a la consecución de los objetivos	Anual	Analista de Talento Humano	Diagnóstico de clima organizacional

Nota. La tabla muestra el plan de mejora propuesto para el GAD de San Fernando. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

San Fernando es una región bastante antigua y por este motivo es poseedora de una extensa historia que se remonta a la época de la cultura Cañari, que se ha caracterizado por tener una población dedicada a la producción agrícola. El Gad Municipal de San Fernando es una entidad pública que ha trabajado de manera rigurosa para atender a las necesidades sociales y económicas de la población. Su estructura orgánica y funcional responde al cumplimiento de reglamentos, normativas y leyes establecidas, lo que le ha permitido seguir y alcanzar niveles apropiados de eficacia y eficiencia, alcanzando así, el cumplimiento de su misión y visión. De manera específica, el Gad Municipal de San Fernando cuenta con un direccionamiento estratégico que gestiona servicios como es la movilidad, seguridad, asentamientos humanos, conectividad, energía y cuidado de sus recursos naturales. Adicionalmente, tiene como objetivos el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales y planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.

La administración pública debe servirse de diversas estrategias para gestionar de manera apropiada la responsabilidad que posee con la sociedad. En este sentido, los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio. Los procesos sociales y simbólicos asociados con el surgimiento del clima, influyen en comportamientos como la rotación, la satisfacción laboral, el desempeño, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros. Por otra parte, la gestión del clima organizacional es un compromiso y una corresponsabilidad para mejorar la calidad de vida de las personas que pertenecen a una organización. Un buen clima organizacional genera compromiso, motivación, desempeño, satisfacción y eficiencia en los colaboradores.

Conocer acerca del clima organizacional en las empresas, proporciona información respecto a los procesos que determinan el comportamiento de los trabajadores, así mismo su diagnóstico a través de herramientas de medición, permite a los directivos implementar cambios respecto a actitudes, conductas, relaciones, con el propósito de hacer que el ambiente laboral sea mejor percibido.

Por otro lado, variables del clima organizacional como la motivación y el liderazgo, son consideradas las más importantes. La motivación influye directamente en

la satisfacción laboral y la felicidad del individuo, relacionándose con la productividad de la empresa. Además, en función del estilo de liderazgo que presente la entidad, se desarrollan variables como la comunicación, pertenencia y el reconocimiento.

De esta manera, es de suma importancia tener claras las dimensiones que se buscan analizar y sus respectivas acciones posteriores, debido a que una herramienta de diagnóstico, es un instrumento experimentado y comprobado que se puede adaptar a un caso de estudio. Por este motivo, en la literatura existen varias herramientas para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional, cada propuesta varía en la cantidad de dimensiones y preguntas dentro del cuestionario. Se debe analizar cuál propuesta metodológica posee mayor afinidad a la realidad de la entidad y sus colaboradores, con el propósito de obtener resultados exactos y confiables.

La herramienta de Litwin y Stringer fue escogida como la más adecuada para la organización, debido a que se adapta a las necesidades de la empresa, como una entidad que tiene responsabilidad directa con la sociedad. El cuestionario para medir el clima organizacional que se propuso, tiene bases en explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima.

En síntesis, se puede observar que las dimensiones de clima organizacional se encuentran, mayoritariamente dentro del rango desfavorable y muy desfavorable. Respecto a la dimensión Estructura, se pudo identificar que existen deficiencias en aspectos importantes como son los mecanismos de supervisión y control en el cumplimiento de la normativa de la empresa. En la dimensión Responsabilidad, se observan calificaciones bajas en la responsabilidad sobre el desarrollo de actividades y fallos dentro de los procesos ocasionados por los servidores públicos. Respecto a la dimensión Recompensa, los principales hallazgos se centran en la ausencia de incentivos para mantener motivado al personal por falta de presupuesto de parte del Ministerio de Economía y Finanzas. Para la dimensión Riesgo, se puede evidenciar que no se toman riesgos dentro de la empresa, lo que resulta negativo, ya que, no se puede tener un conocimiento respecto a los posibles efectos y oportunidades de una decisión de riesgo, siempre y cuando se respete la normativa legal vigente del país. El promedio de la dimensión Calor, tuvo una calificación baja por la ausencia de calidez y amabilidad de los servidores públicos. Por otro lado, el análisis de la dimensión Estándares de

Desempeño demuestra que los trabajadores no sienten por completo que se encuentran desarrollando sus funciones de una manera apropiada. Respecto a la dimensión Apoyo, los colaboradores de la entidad sienten que tienen un apoyo limitado por parte de sus compañeros y sus superiores. Los resultados de la dimensión Conflicto demuestran que existe cierto grado de inconformidad respecto a los diferentes criterios y opiniones de los servidores públicos. Finalmente, el promedio de la dimensión Identidad demuestra que los trabajadores de la entidad no poseen un sentido de identidad y pertenencia representativo con la organización.

Se llevó a cabo la propuesta de acción, la cual compone las preguntas con menor puntuación, en las dimensiones de: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Estándares de Desempeño, Apoyo, Conflicto, Identidad. El plan de acción propuesto tiene objetivos y actividades alcanzables dentro las posibilidades del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Fernando como entidad pública que presta servicios a la comunidad, de la misma manera, posee plazos de ejecución y sus respectivos responsables, lo que facilita la ejecución del mismo por parte de la máxima autoridad del GAD.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al presidente del GAD, en conjunto con el apoyo del área de TTHH aplicar de forma oportuna la propuesta de acción presentada en el capítulo cuarto, de manera que se busquen mejorar las dimensiones que obtuvieron una calificación negativa por parte de los servidores públicos, además, se sugiere realizar un cronograma con el propósito de cumplir de manera estricta con la periodicidad establecida en el plan de acción.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima laboral, es aconsejable que la máxima autoridad del GAD implemente estrategias que mantengan los aspectos positivos de las dimensiones evaluadas, ya que, en su mayoría, los colaboradores no se encuentran satisfechos.
- Se considera pertinente, realizar un diagnóstico de clima organizaciones de manera anual, ya que permite conocer la percepción que tienen los servidores públicos en cuanto al ambiente de trabajo de la entidad, además, facilita la toma de decisiones estratégicas en todos los niveles de jerarquía de la empresa, que fomenten la mejora continua de las dimensiones.

REFERENCIAS

- Barboza, S., & Rivera, R. (2021). *Clima organizacional: un diagnóstico en la empresa de motorepuestos Alarcón Perú*. Revista científica Pakamuros, 9(1). doi: <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.161>
- Bravo, Á., Gonzáles, G., & Duque, J. (2018). *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos*. Revista Entramado, 14(1). doi:1 <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Cardozo, S., & Chung, K. (2019). *Clima Organizacional: Una mirada desde la Narrativa a la Sistematización*. Población y Desarrollo, 25(49). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7428785>
- Espinoza, M., & Jiménez, A. (2019). *Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional*. Revista Universidad y empresa, 21(36). doi: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>
- García, C., & Valle, L. (2020). *Disgnóstico de clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador*. Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 7(1). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7520686>
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. AD-minister, (26). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789001>
- Martínez, J., Martínez, D., & Hernández, T. (2020). *Medición del clima organizacional en una PYME del sector servicios de la región centro de Hidalgo*. Revista Geon, 7(1). doi: <https://doi.org/10.22579/23463910.154>
- Pérez, A. (2016). *Clima organizacional y su producción científica en revistas en ciencias de la salud*. Editorial académica española, 1(1). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/309351053_Clima_organizacional_y_s_u_produccion_cientifica_en_revistas_en_ciencias_de_la_salud

Piligua, C., & Arteaga, F. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.* Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 15(28). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>

Sandoval, M. (2014). *Concepto y Dimensiones de clima organizacional.* Revista Hitos de ciencias económico administrativo, 10(27). Obtenido de <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/download/4402/3399#:~:text=Las%20dimensiones%20del%20clima%20organizacional,el%20comportamiento%20de%20los%20individuos.>

Sotelo, J., & Figueroa, E. (2017). *El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior.* Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(15). doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

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

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _____

Área o Depto: _____

Planta: _____

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

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6.	En esta organización no 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 a veces no se tiene claro a quien reportar				
10.	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12.	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo 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 mismas				
16.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21.	En esta organización hay muchísima crítica				
22.	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23.	Cuando cometo un error me sancionan				
24.	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28.	Aquí la jefatura 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 bastante 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 Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables				
34.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35.	La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37.	La Jefatura 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 no confían verdaderamente una en la otra				
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44.	La filosofía de nuestra jefatura 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 jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47.	La Jefatura 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 no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53.	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses				

**Muchas Gracias por Participar.
Recuerde revisar si ha contestado a todas las preguntas.**

Anexo 2

Solicitud para la aplicación del cuestionario de clima laboral

San Fernando, 07 de diciembre de 2021

Licenciado
Claudio Omar Loja
ALCALDE DEL CANTÓN SAN FERNANDO
Presente

De mi consideración,

Yo, Karla Samantha Loja Inga con cédula de identidad 0105003990, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, solicito muy comedidamente a usted, la autorización para realizar las encuestas del clima organizacional dentro del GAD Municipal del Cantón San Fernando, para lo cual adjunto 3 herramientas que miden el clima para su revisión y aceptación.

A la espera de su valiosa respuesta, anticipo mi agradecimiento.

Cordialmente,



Samantha Loja
Estudiante de la Universidad del Azuay