



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL Y
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN EL
ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA
EMPRESA PÚBLICA DE CUENCA**

Autora:

Nathaly Johanna Barros Altamirano

Directora:

Mst. Paulina Cueva Espinosa

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico en primer lugar
a los seres
Más maravillosos y valiosos que han guiado mis pasos
para lograr cada meta que me he
Propuesto, a mis padres Fabián y Marcia que hoy me
acompañan en este honorable momento,
A mi esposo Andrés quién ha estado siempre a mi
lado apoyándome y sobre todo quiero dar gracias a
Dios por darme un hijo tan maravilloso
Qué se llama Emilio y quién es mi más grande
fortaleza y el cuál me impulsó a concluir
Mi carrera. A toda mi familia que me ha brindado su
cariño, amor y soporte
Para mi desarrollo profesional y personal.

AGRADECIMIENTO

Esta tesis va dedicada a toda mi familia
Quién ha sido mi motor y mi apoyo en todo este proceso,
De manera especial agradezco a mi madre, padre, esposo e hijo
Por ser mi fortaleza para cumplir este sueño,
De igual manera quiero agradecer
A mi directora de tesis Mgt. Paulina Cueva Espinosa

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo desarrollar un diagnóstico de clima laboral en una empresa pública de la ciudad de Cuenca y con esto elaborar una propuesta de plan de intervención para el área administrativa de la misma. Esta investigación es de tipo exploratorio - descriptivo ya que nos permite recolectar y analizar información a partir de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer al personal del área administrativa.

De los resultados obtenidos se pudo apreciar que en la mayoría de dimensiones obtuvieron puntajes bajos y estos pueden ser desfavorables y muy desfavorables para la empresa, por lo cual esto fue considerado para la elaboración del plan de intervención; con el fin de poder incentivar a los empleados para cumplir los objetivos propuestos por la empresa pública.

Palabras clave: clima laboral, diagnóstico, empresa pública, incentivar, plan de intervención.

ABSTRACT

The objective of this titling work was to develop a diagnosis of the work environment in a public company in the city of Cuenca and with this to prepare a proposal for an intervention plan for its administrative area. This research is of an exploratory - descriptive type since it allows us to collect and analyze information from the application of the Litwin and Stringer questionnaire to the personnel of the administrative area.

From the results obtained, it was possible to appreciate that in most dimensions they obtained low scores and these can be unfavorable and very unfavorable for the company, for which this was considered for the preparation of the intervention plan; in order to be able to encourage employees to meet the objectives proposed by the public company.

Keywords: work environment, diagnosis, public company, encourage, intervention plan



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	2
1.1 CLIMA LABORAL	2
1.1.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL	2
1.1.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.....	3
1.1.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL.....	4
1.1.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE UNA ORGANIZACIÓN	5
1.1.5 TIPOS DE CLIMA LABORAL.....	6
1.1.6 ESCALA DE LIKERT.....	7
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	8
2.1 LA INSTITUCIÓN	8
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	8
2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	8
OBJETIVO GENERAL:	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	9
2.4 INSTRUMENTOS	9
HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL	9
2.4.1 CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL DE LITWIN Y STRINGER.....	10
2.4.2 GRUPO FOCAL	10
2.5 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	11
CAPITULO III: RESULTADOS.....	12
3.1 INTRODUCCIÓN.....	12
3.2 ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES	12
3.2.1 ESTRUCTURA	12
3.2.2 RESPONSABILIDAD	13

3.2.3	RECOMPENSA	15
3.2.4	RIESGO	16
3.2.5	CALOR	18
3.2.6	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	19
3.2.7	APOYO	20
3.2.8	CONFLICTO.....	22
3.2.9	IDENTIDAD	23
3.3	ANÁLISIS GLOBAL DE LAS DIMENSIONES	24
3.4	ANÁLISIS DE GRUPO FOCAL.....	25
CAPÍTULO IV: PLAN DE INTERVENCIÓN		28
4.1	Plan de intervención para el área administrativa de una empresa pública de Cuenca.....	28
CONCLUSIONES.....		32
RECOMENDACIONES.....		33
BIBLIOGRAFÍAS.....		34
ANEXOS.....		37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	12
Tabla 2.....	14
Tabla 3.....	15
Tabla 4.....	17
Tabla 5.....	18
Tabla 6.....	19
Tabla 7.....	21
Tabla 8.....	22
Tabla 9.....	23
Tabla 10.....	24
Tabla 11.....	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	13
Figura 2	14
Figura 3	16
Figura 4	17
Figura 5	18
Figura 6	20
Figura 7	21
Figura 8	22
Figura9	23
Figura 10	24

Introducción

Esta empresa pública de Cuenca tiene como objetivo brindar servicios registrales de bienes inmuebles, garantizando seguridad jurídica en la transferencia de dominio, publicidad, autenticidad de los actos y contratos, contribuyendo al desarrollo inmobiliario y económico local; pretendiendo por el bien común y la satisfacción de las necesidades de la población. La empresa cuenta con 88 empleados; sin embargo, para este estudio se usará como muestra al personal administrativo.

Para esto también es importante el estudio de clima laboral ya que esto nos da una perspectiva más humanista, puesto que la misma nos ayuda a medir la percepción que tienen los empleados sobre la organización tanto en su nivel estructural como de procesos; esta también hace referencia al ambiente de trabajo interpersonal y como esta influye de manera directa sobre el comportamiento que tiene cada empleado dentro de la empresa.

Por esto es necesario entender que el clima laboral interfiere en la impresión de los conocimientos, actitudes, habilidades y conductas que los empleados llegan a tener en su ambiente de trabajo, ya sea de manera positiva o negativa. Es por esto que es importante mantener un clima laboral saludable pues esto nos aporta tanto en el desarrollo profesional individual como en lo grupal. También nos ayuda a potenciar los descubrimientos y la imaginación; disminuyendo el estrés y el nivel de rotación de los empleados lo cual es importante para la salud de los mismos. (Aguas, 2021)

Por ende, este trabajo de titulación tiene como objetivo realizar un diagnóstico de clima laboral al área administrativa de una empresa pública de Cuenca y con esto poder elaborar un plan de intervención.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se proporciona toda la información acerca del marco teórico en donde se tratará temas como: antecedentes y definiciones de clima laboral, importancia del clima laboral, características del clima laboral, factores que influyen sobre el clima laboral, tipos de clima laboral, herramienta de medición de clima laboral y la escala de calificación que será del autor Rensis Likert.

1.1 CLIMA LABORAL

1.1.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

En la presente investigación se procederá a realizar una recopilación de las diferentes definiciones y conceptos de clima laboral u organizacional, la importancia que este tiene, sus características principales, los diferentes factores que influyen en el clima laboral, sus diferentes tipos de clima laboral y la aplicación de una herramienta esencial que servirá para la obtención de resultados acerca del clima laboral que se maneja dentro de la empresa pública de Cuenca y con esto poder proponer un plan de intervención para el área administrativa de la misma.

Para poder alcanzar un concepto claro de lo que es clima laboral se debe tener en cuenta el origen de clima laboral; para esto se realizará una secuencia cronológica de los hechos más importantes a lo largo del tiempo.

De acuerdo con la historia, la definición de clima laboral nace en base a la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30; esta teoría tiene como característica principal definir la relación que tienen los individuos entre sí dentro de su ambiente laboral, en donde cada persona analiza lo que pasa a su alrededor; por lo tanto, esto hará que se forme un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta. (Brunet, 2015)

A partir de estos estudios nace la inquietud de incorporar el concepto de “clima” al mundo organizacional, para poder explicar las interacciones que existe entre la organización y el individuo.

Para esto Bizneo (2022) explica que el clima laboral es un concepto que se encuentra condicionado por factores característicos de la percepción de los empleados.

Según el autor Morales (2020) el clima laboral incluye todo; desde la forma en que uno se relaciona con los demás hasta con la satisfacción que se tiene con los mismos.

Por último, el clima laboral permite construir organizaciones más humanas; en donde se tiene en cuenta la capacidad humana y se prioriza el desarrollo de las personas. En la actualidad muchas organizaciones hablan de potencial, desempeño y descubrimiento para lograr estos estándares. (Daza, Beltran, & Silva, 2021)

En definitiva, el clima laboral dentro de una organización es un factor muy importante ya que este nos puede ayudar con el crecimiento profesional a nivel individual y grupal, con la innovación, la creatividad y a disminuir los niveles de estrés, lo cual es beneficioso para la salud del trabajador dentro de la empresa.

1.1.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

El clima laboral o también conocido como clima organizacional es un divisor muy importante dentro de las organizaciones ya que este nos puede ayudar con el crecimiento profesional a nivel personal y de grupo, con la novedad y la imaginación, a disminuir los niveles de estrés, lo cual es productivo para el bienestar del trabajador de la empresa. Por último, pero no menos importante, un buen clima laboral nos ayuda a reducir los niveles de rotación del personal.

Sin embargo, tener un mal clima laboral puede traer consecuencias como la baja productividad, problemas en el cumplimiento de las tareas por parte de los trabajadores, falta de confianza, falta de compromiso con la empresa; esto podría originar un desinterés lo que sería contraproducente para la empresa.

De acuerdo con Parra (2020), las organizaciones funcionarán eficientemente si tienen un clima laboral de armonía, por lo que deben examinar varios aspectos psicológicos que afecten el desempeño de los trabajadores ya que este se relaciona de una manera directa con las percepciones que tiene el empleado sobre su ambiente de trabajo.

1.1.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

Según Máxima (2020), el clima laboral de una empresa va a experimentar muchos cambios ya que siempre se ve influenciado por variables psicosociales, organizacionales y laborales que podrán afectar la productividad de la empresa. Para esto también debemos conocer algunas de las características más importantes para mantener un buen clima laboral de la empresa como son:

- **El ambiente físico:** Este espacio debe tener todas las instalaciones, equipos, color de paredes, temperatura, nivel de contaminación, entre otros factores que deben estar en buenas condiciones para que el trabajador pueda realizar sus actividades.
- **El ambiente social:** Este se encuentra determinado por las personas que conforman un mismo o varios departamentos dentro de la empresa.
- **La estructura:** Todos los miembros de la empresa deben compartir una misma formalidad, horarios de trabajo, descansos, salas de estar, etc.
- **El comportamiento organizacional:** Son los aspectos como la productividad, puntualidad, cumplimiento de metas personales y grupales de cada área de la empresa.
- **La comunicación:** Dentro de la empresa se debe manejar una comunicación basada en la confianza, respeto mutuo, buen trato, empatía y el diálogo cordial con el fin de anteponer la productividad y con esto poder generar un ambiente apto para incrementar los ingresos económicos de la empresa.
- **La motivación:** Este involucra espacios agradables para desarrollar todas las actividades solicitadas, regalos por días especiales, bonos extras, pago por horas extras, premios por la productividad, entre otros.
- **El liderazgo:** El o los líderes de la empresa deben ser personas que ayuden a generar un compromiso grato y ameno entre los trabajadores y la empresa, para que estos se sientan motivados y puedan desarrollar bien sus actividades dentro de la empresa.

- **El sentido de pertenencia:** Este nos puede ayudar para unir lazos entre los trabajadores y también nos ayuda a que se desplieguen sentimientos de participación dentro del grupo.
- **La capacitación:** Este nos puede ayudar para que los trabajadores sean capacitados en las diferentes áreas con el fin de poder enriquecer sus conocimientos.
- **La evaluación:** Estas evaluaciones pueden ser tomadas cada semana o cada mes y serán las que nos ayuden a saber cada una de las fortalezas y debilidades de cada trabajador de la empresa.

1.1.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE UNA ORGANIZACIÓN

Existen varios factores que influyen en el clima laboral de una organización y estos a su vez pueden repercutir en el bienestar o malestar de los empleados, Según García (2016) propone los siguientes factores:

1. **Ambiente físico:** Intervienen aspectos como el aire, organización, mobiliario, productos químicos o materiales que hay en el ambiente de trabajo. Estos elementos pueden afectar tanto en la seguridad, salud y el bienestar tanto físico como mental del empleado.
2. **Ambiente psicosocial:** Aquí se recogen factores como actitudes, presiones, prácticas, valores, cultura de trabajo y relaciones entre los diferentes empleados de la empresa. Los problemas más comunes suelen ser el estrés emocional y mental de los trabajadores.
3. **Recursos personales de salud en el trabajo:** La empresa debe prestar atención a los recursos que facilitan el bienestar de sus trabajadores; atendiendo la flexibilidad horaria y la creación de espacios de descanso.
4. **Participación de la empresa en la comunidad:** Aquí influye la creación de un ambiente sostenible que beneficie a los empleados, esto se puede conseguir facilitando los servicios de transporte público, atención sanitaria y aplicando políticas de igualdad de género.

1.1.5 TIPOS DE CLIMA LABORAL

Como bien sabemos dentro del factor de clima laboral existen diferentes tipos. Según el autor Hidalgo (2022), son los siguientes:

Climas de tipo autoritario:

- **Autoritarismo explotador:** Este tipo de clima es el más conocido dentro de las empresas ya que se basa en que los jefes de la empresa no confían en sus empleados y los explotan, no les dejan aportar con decisiones que se puedan tomar en cuenta por parte de la empresa.
- **Autoritarismo paternalista:** Aquí el trabajo sigue siendo bastante estricto sin embargo se mantiene cierto grado de confianza. Mejora la comunicación, pero el feedback sigue siendo bajo dentro de la empresa.

Climas de tipo participativo:

- **Sistema Consultivo:** Aquí aumenta el factor de la confianza entre jefes y trabajadores. Aquí se toma en cuenta sus decisiones, no en todas, pero si en la mayoría. La comunicación que se tiene se da de una forma descendente.
- **Sistema de participativo:** La confianza entre jefes y trabajadores es plena, ya que aquí las decisiones ya se encuentran bien establecidas y bien integradas. La comunicación se da de una manera más fluida y con un alto grado de feedback.

Como punto final se podría decir que el rendimiento productivo se vincula a los recursos que se empleen dentro de la empresa para obtener los resultados esperados por la empresa y los jefes. A su vez el tener un buen clima laboral nos puede ayudar con nuestro estado físico y mental, incrementa nuestra creatividad, facilita nuestras relaciones con el entorno y con los compañeros de trabajo y nos ayuda para mejorar la gestión de los equipos de trabajo que se tengan dentro de la empresa.

1.1.6 ESCALA DE LIKERT

La escala de Likert no sirve como un método de investigación, la cual utiliza una escala de puntuación que nos permite conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo que tienen los trabajadores sobre algún tema. Esta escala fue creada por el psicólogo Rensis Likert en 1932. (Silva, 2020)

Las respuestas que nos ofrece la escala de Likert serán de 5 elementos: totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en donde se va a tener siempre un elemento neutral que servirá para aquellos que no estén ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Ilustración 1

VALORES DE LA ESCALA DE LIKERT				
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
①	②	③	④	⑤

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 LA INSTITUCIÓN

El registro de la propiedad es una empresa pública de Cuenca que consta de varios servicios como son la emisión de certificados por: no poseer bienes inmuebles, ventas y gravámenes de bienes inmuebles, historial de dominios, poseer bienes inmuebles, inscripciones de aceptación de adquisición de bienes, inscripciones de aclaratorias, inscripciones de amojonamientos, inscripciones de anuncios de proyectos, entre otros.

Por lo general el registro de la propiedad de Cuenca consta de varias áreas, dando como resultado un total de 84 trabajadores en donde constan 30 trabajadores en el área administrativa, 52 empleados públicos, 1 persona en el área de limpieza y 1 persona encargada de la seguridad. El registro de la propiedad tiene como finalidad brindar servicios registrales de bienes inmuebles del Cantón Cuenca, garantizando seguridad jurídica en la transferencia de dominio, publicidad, autenticidad de los actos y contratos. Contribuyendo así al desarrollo inmobiliario y económico local de la ciudad de Cuenca.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un enfoque de tipo cuantitativo y cualitativo, Según (Landeau, Cruz, Olivares, & González, 2014) la investigación cuantitativa “pretende establecer el grado de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados por medio de una muestra que nos permite realizar inferencias causales a una población que explican por qué sucede o no determinado hecho o fenómeno”.

Por otro lado, para los autores Abarca, Alpízar, Sibaja & Rojas (2019), el enfoque cualitativo “se orienta hacia la interpretación de realidades subjetivas”, esta a su vez se basa en el enfoque cuantitativo. La investigación es de tipo exploratorio-descriptivo ya que nos permite recolectar y analizar información a partir de las encuestas aplicadas presencialmente al área administrativa de la empresa pública de Cuenca.

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Este proyecto será aplicado en una empresa pública de la ciudad de Cuenca, la cual está constituida por 88 trabajadores, de los cuales se tomará al personal administrativo en el que constan 30 trabajadores que perseveran una relación de

ordenación con la institución de al menos 9 meses, sin embargo se debe tomar en cuenta que algunas encuestas no se podrán aplicar debido a que no todos los empleados podrían participar en la misma, ya que estos se verán afectados por causas como atrasos, accidentes laborales, permiso por vacaciones, calamidad doméstica, enfermedades, entre otros. Por lo tanto, se trabajará con toda la población.

OBJETIVO GENERAL:

- Diagnosticar el clima laboral y proponer un plan de intervención para el área administrativa de una empresa pública de Cuenca.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Destacar la importancia de tener un buen clima laboral para la satisfacción de los trabajadores en su desempeño.
- Analizar el clima laboral de la empresa pública de Cuenca.
- Elaborar una propuesta de plan de intervención para la empresa pública de Cuenca.

2.4 INSTRUMENTOS

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

La herramienta a utilizar será una encuesta de clima laboral basada en los autores Litwin y Stringer que se aplicará de manera presencial, la cual contiene 53 preguntas cerradas en donde se usará una escala de medición del autor Rensis Likert. Esta encuesta contiene 5 tipos de respuesta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; además podremos analizar 9 dimensiones que intervienen dentro del clima laboral las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad.

Los resultados que se obtendrán de esta encuesta nos servirán para entender las actitudes, comportamientos e impresiones que tienen los trabajadores sobre el clima laboral que maneja la empresa.

2.4.1 CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL DE LITWIN Y STRINGER

El cuestionario de Litwin y Stringer es una herramienta que nos permite conocer aspectos dinámicos de la realidad de clima laboral dentro de las empresas, esta herramienta contiene 53 ítems de preguntas, apoyado de 9 dimensiones que se medirán dentro de la misma. (Baiza, 2019)

Las dimensiones que se observarán dentro del cuestionario son las siguientes:

1. **Estructura:** Esta es la forma en la que se pueden ordenar y juntar las actividades
2. **Responsabilidad:** Esta hace referencia a la percepción que tiene cada persona sobre la propia toma de decisiones que lleva su trabajo.
3. **Recompensa:** Esta hace referencia al primer incentivo que recibe en su trabajo por haber desarrollado bien una actividad o tarea.
4. **Riesgo:** Esto hace referencia a los retos que son planteados dentro de la empresa.
5. **Calor:** Esto hace referencia a como se dan las relaciones interpersonales dentro de la empresa.
6. **Estándares de desempeño:** Esta hace referencia a las reglas de rendimiento que pone la empresa.
7. **Apoyo:** Esta hace referencia a como los empelados perciben una ayuda por parte de sus jefes o sus compañeros.
8. **Conflicto:** Esta trata de la capacidad que tienen los jefes y compañeros para aceptar opiniones discrepantes entre sí.
9. **Identidad:** Esta hace referencia al orgullo que se siente formar parte de la empresa y ser un miembro activo para ella.

2.4.2 GRUPO FOCAL

Un grupo focal se caracteriza por ser un equipo de discusión que hace posible el dialogo sobre algún tema en específico, vivido y colectivo mediante experiencias que se tienen en común, a partir de estímulos específicos. En tal sentido un grupo focal es un proceso dinámico en donde los integrantes comparten y discuten sus ideas, de modo que estas puedan ser confirmadas o respondidas por otros integrantes.

Esto implica que el grupo focal indaga sobre situaciones que viven las personas para poderlas profundizar en cuanto a sus percepciones, sentimientos o pensamientos que se encuentren en la problemática.

Luego de aplicar todos los cuestionarios se plantea aplicar un grupo focal, el cual ayudara a encontrar los problemas que se encuentren de clima laboral dentro de la empresa, para luego de esto indagar y poder realizar una propuesta de plan de intervención para el área administrativa de la misma.

2.5 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los resultados que se obtengan de las encuestas serán propuestos de forma gráfica en tablas de Excel, lo que nos permitirá analizarlos y profundizarlos de tal manera que esto luego nos sirva para elaborar la propuesta del plan de intervención para el área administrativa con el fin de reforzar o mejorar el clima laboral que se maneje dentro de la empresa.

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1 INTRODUCCIÓN

A continuación, en este capítulo se analizarán cada uno de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al área administrativa de la empresa pública de la ciudad de Cuenca. En este punto se medirá el ambiente de trabajo que maneja la empresa mediante el análisis de 9 dimensiones que dispone la encuesta de los autores Litwin y Stringer (1968); se presentaran gráficos y tablas que demuestren los diferentes resultados obtenidos. En base a estos resultados se podrán elaborar planes de intervención y mejora para poder resolver los conflictos existentes o simplemente se brindarán mejoras para la empresa.

3.2 ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES

3.2.1 ESTRUCTURA

Esta dimensión hace referencia a lo que son las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una empresa.

Tabla 1

Preguntas de la dimensión estructura

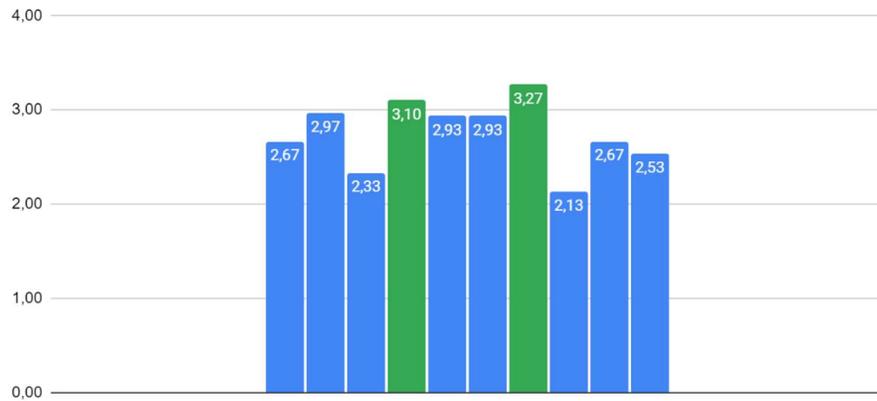
Número	Preguntas	Promedio
1	En esta organización las tareas están claramente definidas	2,67
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	2,97
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	2,33
4	Conozco claramente las políticas de esta organización	3,10
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	2,93
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	2,93
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas	3,27
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	2,13
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	2,67
10	Nuestra administración muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	2,53
Total dimensión:		2,75

Nota: Preguntas de la dimensión estructura positivas con color verde y negativas con color azul.

Elaboración: Barros (2022).

Figura 1

Dimensión Estructura



En la *figura 1* se puede observar los resultados obtenidos en la dimensión Estructura, la impresión de acuerdo a la tabla 1 de interpretación es de 2,75 siendo dicha puntuación desfavorable para la empresa.

Al analizar cada uno de los puntajes de la dimensión Estructura se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 7 con un promedio de 3,27; la misma que hace referencia a que los empleados tienen exceso de reglas y trámites administrativos lo que impide que las nuevas ideas sean evaluadas, sin embargo, este resultado es favorable. La pregunta con menor resultado es la 8, la cual tiene un puntaje de 2,13 siendo está muy desfavorable debido a los empleados manifiestan que no existe organización y planificación dentro de la misma.

3.2.2 RESPONSABILIDAD

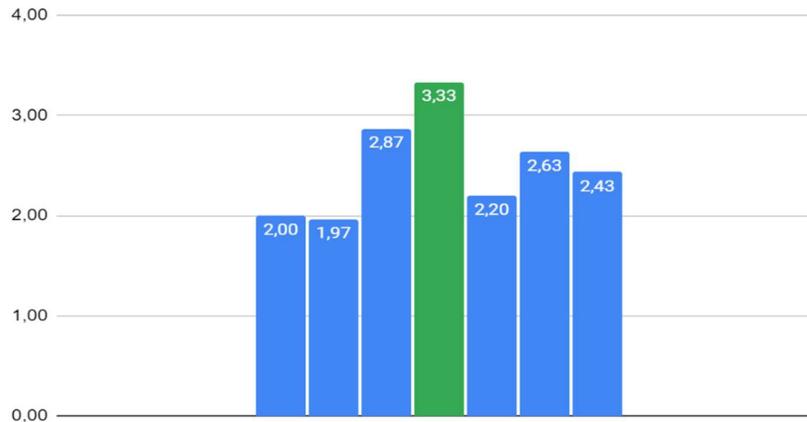
Esta dimensión hace referencia al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus tareas.

Tabla 2***Preguntas de la dimensión responsabilidad***

Número	Preguntas	Promedio
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	2,00
12	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos	1,97
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	2,87
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	3,33
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	2,20
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	2,63
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	2,43
Total dimensión:		2,49

Nota: Preguntas de la dimensión estructura positivas con color verde y negativas con color azul.

Elaboración: Barros (2022).

Figura 2***Dimensión Responsabilidad***

En la *figura 2* se puede observar los resultados obtenidos en la dimensión Responsabilidad, la impresión de acuerdo a la tabla 2 de interpretación es de 2,49 siendo dicha puntuación muy desfavorable para la empresa.

Al analizar cada uno de los puntajes de la dimensión Responsabilidad se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 14 con un promedio de 3,33; la misma que hace referencia a que los empleados toman la iniciativa y tratan de hacer las cosas por si solos, sin embargo, este resultado es favorable. La pregunta con menor resultado es la 12, la cual tiene un puntaje de 1,97 siendo está muy desfavorable debido a los empleados deben realizar bien sus trabajos sin ningún tipo de verificación por parte de sus jefes.

3.2.3 RECOMPENSA

Esta dimensión hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores sobre el incentivo que reciben a cambio de realizar un buen trabajo.

Tabla 3

Preguntas de la dimensión recompensa

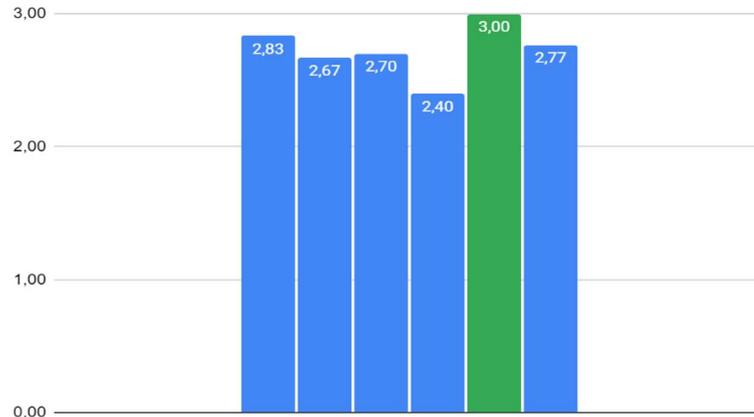
Número	Preguntas	Promedio
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	2,83
19	Las recompensas e incentivos que se perciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas	2,67
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	2,70
21	En esta organización hay muchísima crítica	2,40
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	3,00
23	Cuando cometo un error me sancionan	2,77
Total dimensión:		2,73

Nota: Preguntas de la dimensión estructura positivas con color verde y negativas con color azul.

Elaboración: Barros (2022).

Figura 3

Dimensión Recompensa



En la *figura 3* se puede observar los resultados obtenidos en la dimensión Recompensa, la impresión de acuerdo a la tabla 3 de interpretación es de 2,73 siendo dicha puntuación desfavorable para la empresa.

Al analizar cada uno de los puntajes de la dimensión Recompensa se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 22 con un promedio de 3,00; la misma que hace referencia a que los empleados no reciben suficientes recompensas y reconocimientos por hacer un buen trabajo, sin embargo, este resultado es favorable. La pregunta con menor resultado es la 21, la cual tiene un puntaje de 2,40 siendo está muy desfavorable debido a los empleados reciben muchas críticas en la empresa.

3.2.4 RIESGO

Esta dimensión hace referencia a los sentimientos que tiene cada empleado de la empresa frente a los desafíos que enfrenta en su trabajo.

Tabla 4

Preguntas de la dimensión riesgo

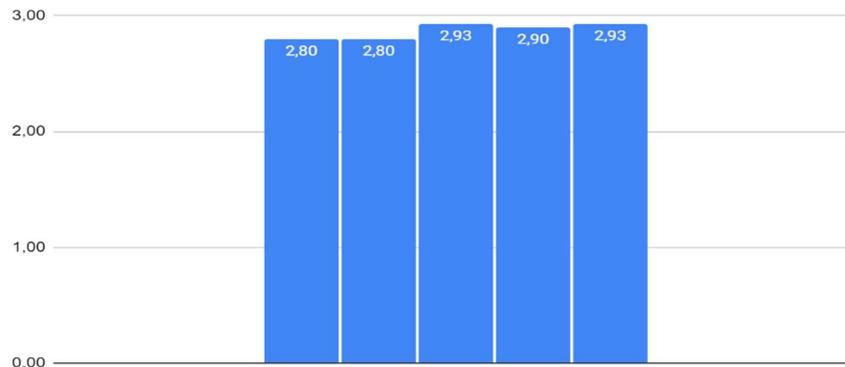
Número	Preguntas	Promedio
24	La filosofía de nuestra empresa es que a largo plazo progresamos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente	2,80
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	2,80
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	2,93
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	2,90
28	Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea	2,93
Total dimensión:		2,87

Nota: Preguntas de la dimensión estructura positivas con color verde y negativas con color azul.

Elaboración: Barros (2022).

Figura 4

Dimensión Riesgo



En la *figura 4* se puede observar los resultados obtenidos en la dimensión Riesgo, la impresión de acuerdo a la tabla 4 de interpretación es de 2,87 siendo dicha puntuación desfavorable para la empresa.

Al analizar cada uno de los puntajes de la dimensión Riesgo se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 26 y 28 con un promedio de 2,93; las mismas que hacen referencia a que los empleados tienen riesgos muy grandes y los jefes se arriesgan por buenas ideas, sin embargo, este resultado es desfavorable. Las preguntas con menor resultado es la 24 y 25, las

cuales tienen un puntaje de 2,80 siendo está desfavorable debido a los empleados realizan las actividades de una manera lenta pero certera y toman riesgos en momentos oportunos.

3.2.5 CALOR

Esta dimensión hace referencia a la forma en como los trabajadores absorben un ambiente de trabajo agradable entre ellos.

Tabla 5

Preguntas de la dimensión calor

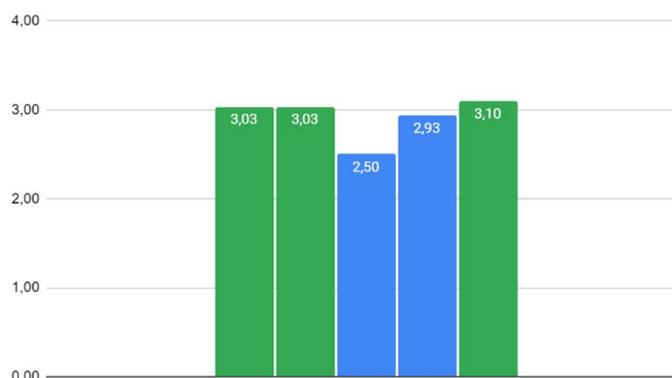
Número	Preguntas	Promedio
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	3,03
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	3,03
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	2,50
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	2,93
33	Las relaciones jefatura - trabajador tienden a ser agradables	3,10
Total dimensión:		2,92

Nota: Preguntas de la dimensión estructura positivas con color verde y negativas con color azul.

Elaboración: Barros (2022).

Figura 5

Dimensión Calor



En la *figura 5* se puede observar los resultados obtenidos en la dimensión Calor, la impresión de acuerdo a la tabla 5 de interpretación es de 2,92 siendo dicha puntuación desfavorable para la empresa.

Al analizar cada uno de los puntajes de la dimensión Calor se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 33 con un promedio de 3,10; la misma que hace referencia a que los empleados tienen buenas relaciones con sus jefes, sin embargo, este resultado es favorable. La pregunta con menor resultado es la 31, la cual tiene un puntaje de 2,50 siendo está desfavorable debido a los empleados no pueden conocer muy bien a las personas que laboran dentro de la empresa.

3.2.6 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Esta dimensión enfatiza las políticas de desempeño que existen dentro de la empresa, esta a su vez indica si se tienen objetivos implícitos o explícitos.

Tabla 6

Preguntas de la dimensión estándares de desempeño

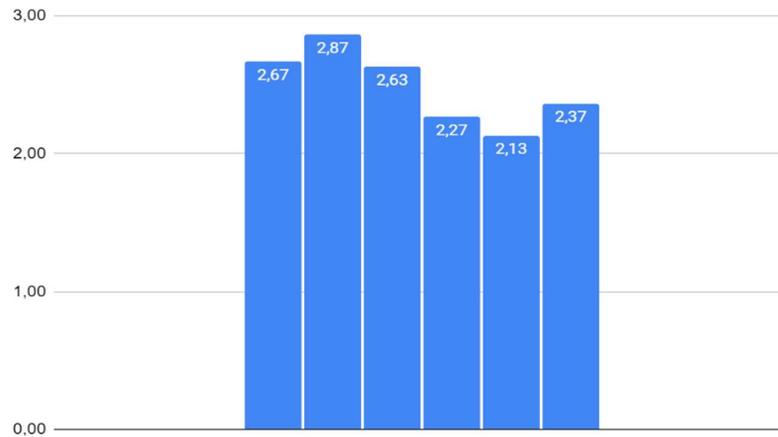
Número	Preguntas	Promedio
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	2,67
35	La Administración piensa que todo trabajo se puede mejorar	2,87
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	2,63
37	La Administración piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien	2,27
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	2,13
39	Me siento orgulloso de mi desempeño	2,37
Total dimensión:		2,49

Nota: Preguntas de la dimensión estructura positivas con color verde y negativas con color azul.

Elaboración: Barros (2022).

Figura 6

Dimensión Estándares de Desempeño



En la *figura 6* se puede observar los resultados obtenidos en la dimensión Estándares de Desempeño, la impresión de acuerdo a la tabla 6 de interpretación es de 2,49 siendo dicha puntuación muy desfavorable para la empresa.

Al analizar cada uno de los puntajes de la dimensión Estándares de Desempeño se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 35 con un promedio de 2,87; la misma que hace referencia a que la administración piensa que los empleados pueden mejorar su trabajo, sin embargo, este resultado es desfavorable. La pregunta con menor resultado es la 38, la cual tiene un puntaje de 2,13 siendo está muy desfavorable debido a que aquí se tienen que llevar bien con los demás antes que tener un buen desempeño dentro de la empresa.

3.2.7 APOYO

Esta dimensión se centra en como los trabajadores se sienten respecto al espíritu de ayuda tanto de niveles altos como bajos de acuerdo a la jerarquía de la empresa.

Tabla 7

Preguntas de la dimensión apoyo

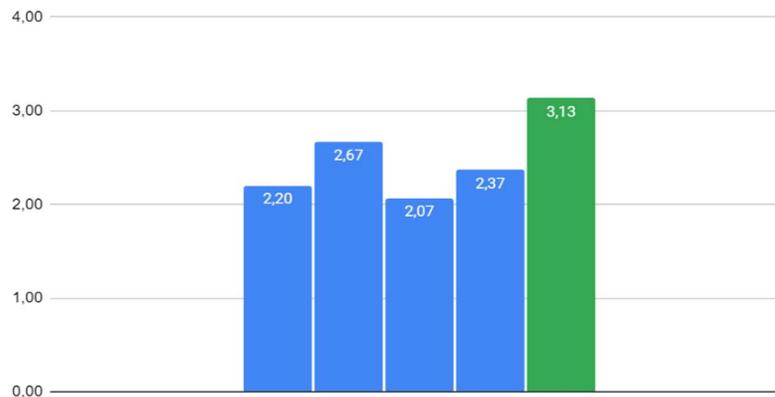
Número	Preguntas	Promedio
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	2,20
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la misma	2,67
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra	2,07
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	2,37
44	La filosofía de nuestra empresa enfatiza en el factor humano	3,13
Total dimensión:		2,49

Nota: Preguntas de la dimensión estructura positivas con color verde y negativas con color azul.

Elaboración: Barros (2022).

Figura 7

Dimensión Apoyo



En la *figura 7* se puede observar los resultados obtenidos en la dimensión Apoyo, la impresión de acuerdo a la tabla 7 de interpretación es de 2,49 siendo dicha puntuación muy desfavorable para la empresa.

Al analizar cada uno de los puntajes de la dimensión Apoyo se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 44 con un promedio de 3,13; la misma que hace referencia a que la filosofía de la empresa enfatiza en el factor humano, sin embargo, este resultado es favorable. La pregunta con menor resultado es la 42, la cual tiene un puntaje de 2,07 siendo está muy desfavorable debido a que los empleados no confían unos en otros.

3.2.8 CONFLICTO

Esta dimensión hace referencia a como los jefes y empleados toleran y aceptan opiniones contrarias a ellos.

Tabla 8

Preguntas de la dimensión conflicto

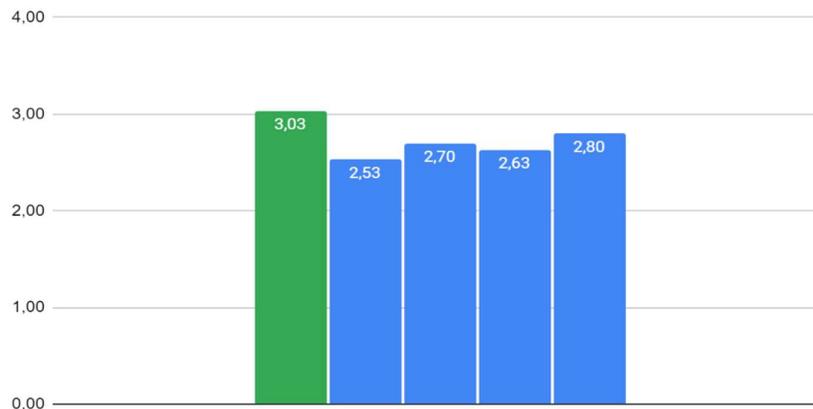
Número	Preguntas	Promedio
45	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	3,03
46	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la misma	2,53
47	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra	2,70
48	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	2,63
49	La filosofía de nuestra empresa enfatiza en el factor humano	2,80
Total dimensión:		2,74

Nota: Preguntas de la dimensión estructura positivas con color verde y negativas con color azul.

Elaboración: Barros (2022).

Figura 8

Dimensión Conflicto



En la *figura 8* se puede observar los resultados obtenidos en la dimensión Conflicto, la impresión de acuerdo a la tabla 8 de interpretación es de 2,74 siendo dicha puntuación desfavorable para la empresa.

Al analizar cada uno de los puntajes de la dimensión Conflicto se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 45 con un promedio de 3,03; la misma que hace referencia a que si un empleado hace mal un trabajo

el superior también se verá afectado, sin embargo, este resultado es favorable. La pregunta con menor resultado es la 46, la cual tiene un puntaje de 2,53 siendo está desfavorable debido a que la gerencia no habla sobre las aspiraciones de sus empleados.

3.2.9 IDENTIDAD

Esta dimensión hace referencia a que los trabajadores tengan sentido de pertenencia (que se sientan parte de ella) con la empresa.

Tabla 9

Preguntas de la dimensión identidad

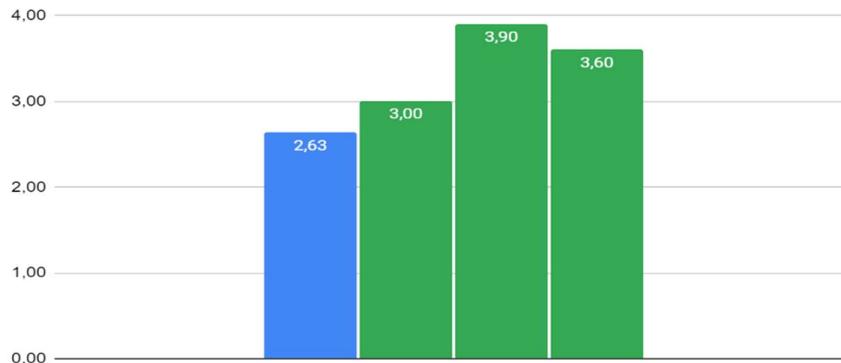
Número	Preguntas	Promedio
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización	2,63
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	3,00
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía	3,90
53	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses	3,60
Total dimensión:		3,28

Nota: Preguntas de la dimensión estructura positivas con color verde y negativas con color azul.

Elaboración: Barros (2022).

Figura 9

Dimensión Identidad



En la *figura 9* se puede observar los resultados obtenidos en la dimensión Identidad, la impresión de acuerdo a la tabla 9 de interpretación es de 3,28 siendo dicha puntuación favorable para la empresa.

Al analizar cada uno de los puntajes de la dimensión Identidad se logró apreciar que el puntaje más alto corresponde a la pregunta 52 con un promedio de 3,90; la misma que hace referencia a no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa, sin embargo, este resultado es muy favorable. La pregunta con menor resultado es la 50, la cual tiene un puntaje de 2,63 siendo está desfavorable ya que la gente no se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.

3.3 ANÁLISIS GLOBAL DE LAS DIMENSIONES

Tabla 10

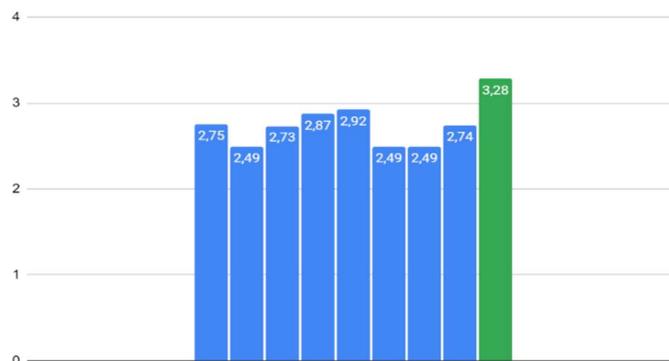
Análisis de dimensiones según Litwin y Stringer

Dimensión	Interpretación de Resultados	Promedio
Estructura	Desfavorable	2,75
Responsabilidad	Muy Desfavorable	2,49
Recompensa	Desfavorable	2,73
Riesgo	Desfavorable	2,87
Calor	Desfavorable	2,92
Estándares de Desempeño	Muy Desfavorable	2,49
Apoyo	Muy Desfavorable	2,49
Conflicto	Desfavorable	2,74
Identidad	Favorable	3,28
Total global de las dimensiones:		2,75

Elaboración: Barros (2022)

Figura 10

Promedio global de las dimensiones



De acuerdo con la *figura 10*, el análisis de clima laboral de la empresa pública de la ciudad Cuenca tiene un promedio de 2,75 lo que significa que es desfavorable para la empresa. Entre todas las dimensiones evaluadas la de mejor promedio fue la dimensión Identidad con un total de 3,28, sin embargo, este resultado es favorable. Como se pudo visualizar en el gráfico general de todas las dimensiones la mayoría son desfavorables por lo que el plan de intervención que se desarrollará más adelante será para buscar las mejores estrategias para dar frente a estos puntajes.

3.4 ANÁLISIS DE GRUPO FOCAL

El grupo focal fue realizado con 8 personas del área administrativa, el objetivo de este grupo focal fue profundizar las percepciones de los empleados después de haber aplicado el cuestionario del Litwin y Stringer.

En la dimensión Estructura la calificación más baja está en la pregunta 8, que dice que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. A esto los empleados respondieron que este resultado se da debido a que los constantes cambios en autoridades al ser un ente público reflejan falta de planificación, lo que hace que los trabajadores perciban que la organización y la planificación no es la adecuada. Además, se menciona que en la parte productiva están los bajos indicadores en presupuesto y planes operacionales.

En la dimensión Responsabilidad la calificación más baja está en la pregunta 12 la cual menciona que a la jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin ser verificado con ellos. A esto los empleados contestaron que al estar los procesos en cada área de perfil definidos la revisión por parte del jefe se hace invisible lo que ocasiona que no exista un control de calidad adecuado, esto hace que los trabajadores perciban que los trabajos deben estar bien realizados sin ningún tipo de ayuda por parte de su jefe.

En la dimensión Recompensa la calificación más baja está en la pregunta 21, que dice que en esta organización hay muchísima crítica. A este punto los trabajadores mencionaron que las críticas son realizadas hacia las autoridades, cuando a esta le falta liderazgo por lo que son constantes los reclamos del personal y los usuarios de los servicios.

En la dimensión Riesgo la calificación más baja está en la pregunta 24 y 25, la que dice que la filosofía de la empresa a largo plazo progresa más si se hace las cosas lentas, pero certeramente; también se menciona que esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos. A esto los trabajadores respondieron que existen dos aristas para el proceso de hacer la cosas con calma; esto significa que se planifica de una forma metódica y táctica, sin embargo, el sector público al brindar un servicio público debe realizarse de una forma rápida y eficaz para un correcto funcionamiento organizacional. También se habló sobre que la empresa toma riesgos en tiempos adecuados, al buscar brindar un mejor servicio público ante constantes cambios en ley y reglamentos, estos siempre deben tener alineadas las estrategias y contar con un riesgo moderado.

En la dimensión Calor la calificación más baja está en la pregunta 31, la cual menciona que es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización. Con esto los empleados mencionaron que es difícil conocer a las personas de la empresa en vista que actualmente existe personal con mucha experiencia, con una carrera de más de 20 años lo cual dificulta al personal nuevo que se incorpora a la institución, llegar a conocer a todas las personas dentro de la organización y no existe un adecuado plan de inducción que facilite el proceso.

En la dimensión Estándares de Desempeño la calificación más baja está en la pregunta 38, la que indica que en la empresa es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. A esto los trabajadores respondieron que la base para lograr resultados a nivel organizacional es tener un excelente grupo de trabajo lo cual simplifica las actividades individuales, puesto que el tener un excelente ambiente laboral repercute en mejor productividad, eficiencia y eficacia institucional.

En la dimensión Apoyo la calificación más baja está en la pregunta 42, la cual menciona que las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra. A esto los empleados mencionaron que no confían unos en otros por el tema de rivalidades, egoísmo, egocentrismo y también la falta de un título profesional hace que no se tenga una relación correcta entre el personal.

En la dimensión Conflicto la calificación más baja está en la pregunta 46, en donde se menciona que en esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la misma. A esto los trabajadores contestaron que siempre el líder es quien encamina a su institución a cumplir con los objetivos individuales y

grupales ya que si no da resultados el primer responsable es el gerente o líder de la empresa, por ende, las ideas y aspiraciones siempre vienen de la cabeza del líder.

En la dimensión Identidad la calificación más baja está en la pregunta 50, en donde se menciona que la gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización. A esto los empleados mencionaron que por ser una institución pública está cuenta con autonomía para la toma de decisiones. De igual forma la institución se ha consolidado a lo largo de los años por brindar un servicio público con calidad, calidez y con los valores institucionales que la representa.

En conclusión, se podría decir que los resultados que salieron en el grupo focal concuerdan con los resultados que se obtuvieron en el cuestionario de Litwin y Stringer por lo que se procederá a realizar un plan de intervención en las áreas que han salido con menor puntuación.

CAPÍTULO IV: PLAN DE INTERVENCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo proponer a una empresa pública de la ciudad de Cuenca, un plan de intervención para el área administrativa, en base a los resultados obtenidos en el cuestionario de Litwin y Stringer; como se pudo observar en el capítulo anterior los resultados obtenidos en la mayoría de dimensiones fueron desfavorables y muy desfavorables; por ende a continuación se presentan distintas estrategias para cada dimensión para mejorar la apreciación que tienen los empleados en su ambiente de trabajo.

4.1 Plan de intervención para el área administrativa de una empresa pública de Cuenca.

Tabla 11

Propuesta del Plan de Intervención para el área administrativa

Dimensión	Objetivo	Actividad	Periodo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
<i>ESTRUCTURA</i>	Reestructurar la planificación y organización de las funciones del personal en la empresa para obtener una mejor productividad.	- Reorganizar el manual de procesos para mejorar la organización dentro de la empresa; con la intención de mejorar la productividad	Anualmente	Jefe de TTHH	Manual de funciones y manual de procesos
		- Evaluar cada puesto de trabajo y reorganizar las funciones de los empleados para una mejor productividad.		Jefe de TTHH	

Dimensión	Objetivo	Actividad	Periodo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
RESPONSABILIDAD	Fomentar la libertad para la resolución de problemas frecuentes entre trabajadores y mantener un compromiso para buscar soluciones.	- Realizar evaluaciones de desempeño por parte de los encargados del área de TTHH a los empleados de la empresa; para poder reducir errores en las actividades realizadas por los trabajadores.	Semestralmente	Jefe de TTHH	Evaluación de Desempeño
	Lograr que los empleados asuman sus responsabilidades.	- Implantar reuniones entre los superiores y los trabajadores para retroalimentar los resultados obtenidos, motivándolos a tomar responsabilidades.	Semestralmente		

Dimensión	Objetivo	Actividad	Periodo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
RECOMPENSA	Informar a los colaboradores sobre las recompensas que se podría adquirir si se realiza una buena tarea o actividad.	- Proponer un plan de recompensas al gerente de la empresa, en beneficio de los empleados por el cumplimiento de metas y objetivos.	Anualmente	Jefe de TTHH	Plan de recompensas
		- Realizar reuniones en donde se dé a conocer los sistemas de recompensa a las personas que laboran en el área administrativa del Registro de la Propiedad.	Semestralmente	Jefe de TTHH	

Dimensión	Objetivo	Actividad	Periodo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
RIESGO	Lograr que la empresa plantee objetivos que se puedan cumplir lo más rápido posible, pero con efectividad.	- Fijar períodos de tiempo para el cumplimiento de actividades. (Indicadores de gestión) - Planificar con anticipación las actividades que se van a realizar dentro de la empresa. - Tomar en cuenta las ideas o sugerencias que establecen los trabajadores para poder mejorar sus tareas.	Trimestralmente	Jefe de TTHH	Evaluación de Desempeño

Dimensión	Objetivo	Actividad	Periodo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
<i>CALOR</i>	Crear un entorno de compañerismo y confianza dentro de la empresa	- Planificar actividades de interacción fuera de la empresa, para reforzar los lazos entre compañeros.	Semestralmente	Jefe de TTHH	Diagnóstico de clima laboral
		- Realizar juegos de recreación como campeonatos de fútbol o básquet entre compañeros.	Trimestralmente		

Dimensión	Objetivo	Actividad	Periodo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
<i>ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO</i>	Aumentar la productividad y el desempeño en la empresa.	- Realizar una evaluación de desempeño.	Anualmente	Jefe de TTHH	Taller de trabajo en equipo
		- Realizar un taller sobre el trabajo en equipo.	Semestralmente	Jefe de TTHH	

Dimensión	Objetivo	Actividad	Periodo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
<i>APOYO</i>	Promover el trabajo en equipo	- Realizar un taller sobre trabajo en equipo.	Anualmente	Jefe de TTHH	Taller de trabajo en equipo
			Semestralmente	Jefe de TTHH	

Dimensión	Objetivo	Actividad	Periodo de ejecución	Responsables	Medios de verificación
CONFLICTO	Incitar a la comunicación abierta entre jefes y empleados para manejar de mejor forma los conflictos existentes.	- Plantear talleres de comunicación asertiva con el fin de que sirvan como motor para resolver los conflictos que se presenten dentro de la organización.	Semestralmente	Jefe de TTHH	Talleres y acta de reuniones
		- Realizar reuniones con los empleados para que puedan compartir sus opiniones o ideas.	Trimestralmente		

Elaboración: Barros (2022).

CONCLUSIONES

Durante la realización de esta tesis se pudo observar que esta empresa pública de Cuenca tiene la función fundamental de demostrar el uso eficiente de los recursos económicos, financieros y materiales. A su vez esta logra satisfacer las necesidades e inquietudes que se tengan por parte de los usuarios, dando una respuesta segura a sus exigencias. Por consiguiente, los empleados trabajan conjuntamente con sus jefes para obtener resultados eficaces y eficientes dentro de la empresa. Sin embargo, el clima laboral se ve afectado por la presión y la poca confianza que se tienen unos con otros. Es por esto que 8 de las 9 dimensiones de clima laboral que mencionan los autores Litwin y Stringer obtuvieron puntajes desfavorables y muy desfavorables.

Después de haber analizado cada uno de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de clima laboral que son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad; tanto individual como conjuntamente se pudo evidenciar que la empresa no maneja un buen clima laboral puesto que los empleados no tienen incentivos, no confían unos en otros, sus jefes no verifican si realizan bien sus trabajos, no existe planificación u organización dentro de la empresa, no realizan sus actividades de manera inmediata si no la hacen de forma lenta, no mantienen un buen desempeño, no tienen aspiraciones dentro de la empresa y por lo cual no se sienten orgullosos de pertenecer a la misma. Por esta razón se puso en marcha la elaboración de un plan de intervención para mejorar el clima laboral que maneja la empresa, también se puede mencionar que los empleados trabajarían mejor si se mantienen incentivos o reconocimientos por parte de sus superiores esto ayudaría que la empresa mejore su desempeño y por tanto mejore su productividad.

De igual forma a lo ya explicado se elaboró un plan de intervención para mejorar las dimensiones que estaban con resultados bajos, dicho plan fue elaborado conjuntamente con un grupo focal. Este plan podrá ser utilizado cuando el jefe de TTHH lo considere necesario.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa pública de Cuenca mantener una buena organización para poder ofrecer servicios de calidad a sus usuarios; por esto es necesario aplicar el plan de intervención para el área administrativa puesto que este ayudará a la satisfacción y motivación; mejorando así el entorno de trabajo. Además, es importante valorar los resultados obtenidos luego de haber aplicado el plan de intervención, para que se puedan realizar cambios a tiempo en caso de ser necesario.

Es esencial que los empleados participen de forma comprometida para que el plan pueda ser ejercido de forma eficiente. Para lo cual será necesario realizar un diagnóstico de clima laboral cada año para poder detectar a tiempo cualquier inconveniente que exista dentro de la empresa. Sin embargo, es fundamental actualizar el manual de funciones de la empresa. También se considera necesario realizar talleres o capacitaciones que estén en relación con el plan de intervención para poder dar fuerza al mismo y que este ayude a mejorar el clima laboral de la empresa.

Como último punto se podría mencionar que el plan de intervención propuesto cumple con las necesidades de la empresa, para esto se tomó en cuenta la organización de la misma, es necesario insistir que el plan de intervención puede ser modificado en cualquier momento de acuerdo a cuáles sean las exigencias y necesidades de la empresa.

BIBLIOGRAFÍAS

- Abarca, Alpízar, Sibaja, & Rojas. (28 de Mayo de 2019). *Investigalia*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Aguas, J. (11 de Agosto de 2021). *Great Place Work*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/publicaciones/blog/la-importancia-de-un-buen-ambiente-laboral#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20crear%20climas,niveles%20de%20rotaci%C3%B3n%20de%20trabajadores.>
- Alvarez. (15 de Marzo de 1992). *espol*. Obtenido de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco#:~:text=Hist%C3%B3ricamente%20el%20comienzo%20de%20la,lo%20que%20ocurre%20en%20su>
- Baiza, A. (2019). Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/20039/1/CD-9463.pdf>
- Bizneo. (2022). Obtenido de https://www.bizneo.com/blog/clima-laboral/#Apostar_la_formacion_para_tener_un_buen_clima_laboral
- Brunet. (31 de Marzo de 2015). *Espol*. Obtenido de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco#:~:text=Hist%C3%B3ricamente%20el%20comienzo%20de%20la,lo%20que%20ocurre%20en%20su>
- Daza, A., Beltran, L., & Silva, W. (30 de Marzo de 2021). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052021000100065
- Forero, M., Morales, X., & Velandia, M. (25 de Marzo de 2008). Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1135&context=trabajo_social#:~:text=El%20concepto%20de%20Clima%20Organizacional,que%20influye%20en%20su%20comportamiento.

- Gallegos, W., Mora, J., & Cuentas, S. (19 de Octubre de 2018). Obtenido de [https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/html/#:~:text=Por%20ejempl o%2C%20algunas%20dimensiones%20del,Robinson%20y%20Wallace%2C%202005\).](https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/html/#:~:text=Por%20ejempl o%2C%20algunas%20dimensiones%20del,Robinson%20y%20Wallace%2C%202005).)
- Garcia, D. (17 de Mayo de 2016). *VNIVERSITAT DE VALENCIA*. Obtenido de <https://www.uv.es/uvweb/master-prevencion-riesgos-laborales/es/master-universitario-prevencion-riesgos-laborales/4-factores-influyen-creacion-entorno-trabajo-saludable-1285880215908/GasetaRecerca.html?id=1285968065172>
- Gomez, L. (2013). *APOSTA*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Hidalgo, M. (s.f.). *IPS*. Obtenido de <https://www.ips.com.mx/blog/cuales-son-los-tipos-de-clima-organizacional>
- IMHOTEP. (2020). Obtenido de <https://www.smprevencio.com/tipos-ambiente-laboral-posibles-las-empresas/#:~:text=La%20principal%20caracter%C3%ADstica%20del%20clima ,pr%C3%A1cticamente%20confianza%20en%20los%20trabajadores.>
- Inca, A. (13 de Septiembre de 2013). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2769/1/T-UCE-0007-72.pdf>
- Morales, F. (12 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>
- Landeau, Cruz, Olivares, & González. (2014). *Libro*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Larrea, J., & Riofrio, J. (2022). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Quito, J. P. (2019). *PDF*. Obtenido de https://www.cuenca.gob.ec/system/files/Plan_de_Trabajo-Jose%20Ruben%20Fajardo%20Sanchez.pdf

Rodriguez, A., Retamal, M. P., Lizana, J., & Cornejo, F. (30 de Agosto de 2011).

Obtenido de file:///C:/Users/Marcia/Downloads/Dialnet-

ClimaYSatisfaccionLaboralComoPredictoresDelDesempe-3899629.pdf

Segredo, A. (20 de Mayo de 2013). *CCM*. Obtenido de

<https://www.medigraphic.com/pdfs/correo/ccm-2013/ccm133n.pdf>

Silva, D. (24 de Agosto de 2020). Obtenido de [https://www.zendesk.com.mx/blog/que-](https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-escala-de-likert/#:~:text=La%20escala%20de%20likert%20es,s%C3%AD%E2%80%9D%20o%20%E2%80%9Cno%E2%80%9D)

[es-escala-de-](https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-escala-de-likert/#:~:text=La%20escala%20de%20likert%20es,s%C3%AD%E2%80%9D%20o%20%E2%80%9Cno%E2%80%9D)

[likert/#:~:text=La%20escala%20de%20likert%20es,s%C3%AD%E2%80%9D%](https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-escala-de-likert/#:~:text=La%20escala%20de%20likert%20es,s%C3%AD%E2%80%9D%20o%20%E2%80%9Cno%E2%80%9D)

[20o%20%E2%80%9Cno%E2%80%9D](https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-escala-de-likert/#:~:text=La%20escala%20de%20likert%20es,s%C3%AD%E2%80%9D%20o%20%E2%80%9Cno%E2%80%9D).

Snadoval, M. d. (28 de Abril de 2004). Obtenido de

file:///C:/Users/Marcia/Downloads/4402-Texto%20del%20art%C3%ADculo-

23546-1-10-20210216.pdf

Sumba, R., Villafuerte, N., & Moreno, P. (10 de Febrero de 2022). *Dialnet*. Obtenido de

file:///C:/Users/Marcia/Downloads/Dialnet-

ClimaOrganizacionalComoFactorDelDesempenoLaboralEn-8383360.pdf

ANEXOS

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

EDAD: ----

SEXO: ----

DEPARTAMENTO: ÁREA ADMINISTRATIVA

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa. (Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de la derecha) Totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1._ ¿En esta organización las tareas están claramente definidas?					
2._ ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas?					
3._ ¿En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones?					
4._ ¿Conozco claramente las políticas de esta organización?					
5._ ¿Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización?					
6._ ¿En esta organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas?					
7._ ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?					
8._ ¿Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación?					
9._ ¿En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar?					
10._ ¿Nuestra Administración muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?					
11._ ¿No nos confiamos mucho en juicios individuales, en esta organización, casi todo se verifica dos veces?					
12._ ¿Nuestra Administración le gusta que haga bien mi trabajo si estar verificándolo con ellos?					
13._ ¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy muy responsable por el trabajo realizado?					
14._ ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?					

15._ ¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas?					
16._ ¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?					
17._ ¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?					
18._ ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?					
19._ ¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas?					
20._ ¿Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?					
21._ ¿En esta organización hay muchísima crítica?					
22._ ¿En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?					
23._ ¿Cuándo cometo un error me sancionan?					
24._ ¿La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos si hacemos las cosas lentas, pero certeramente?					
25._ ¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?					
26._ ¿En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia?					
27._ ¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?					
28._ ¿Aquí la administración se arriesga por una buena idea?					
29._ ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa?					
30._ ¿En esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?					
31._ ¿Es bastante difícil llegar a las personas en esta organización?					
32._ ¿Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí?					
33._ ¿Las relaciones Gerencia- Trabajadores tienden a ser agradables?					
34._ ¿En esta organización se exige un rendimiento bastante alto?					
35._ ¿La administración piensa que todo trabajo se puede mejorar?					
36._ ¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?					
37._ ¿La administración piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien?					
38._ ¿Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?					
39._ ¿Me siento orgulloso de mi desempeño?					

40._ ¿Si me equivoco, las cosas van mal con los superiores?					
41._ ¿En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?					
42._ ¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno de otro?					
43._ ¿Mi jefe(a) y compañero(a) s me ayudan cuando tengo una labor difícil?					
44._ ¿La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.?					
45._ ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?					
46._ ¿La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?					
47._ ¿La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos?					
48._ ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes?					
49._ ¿Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?					
50._ ¿Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta organización?					
51._ ¿Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?					
52._ ¿Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía?					
53._ ¿En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses?					

¡Gracias por su Colaboración ¡Recuerde revisar si ha respondido a todas las preguntas