



Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía, Letras
y Ciencias de la Educación

Escuela de Psicología Organizacional

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y
PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO
PARA LOS DEPARTAMENTOS DE FINANZAS Y
OBRAS PÚBLICAS DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN
DÉLEG

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Psicóloga Organizacional

Autor:

Janneth Patricia Sarmiento Vázquez

Director:

Ms. María Paulina Cueva Espinoza

Cuenca – Ecuador

2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al universo tan hermoso que me rodea, a Dios mi supremo creador por darme conciencia y hacerme conocer el AMOR, el poder más grande que existe.

De igual forma a mi humano favorito: mi Jotita el amor de mi vida, apoyo incondicional y el mejor compañero de mi única vida. A mi Pachi linda que amo con todo mi ser, eres mi fuerza, madre, mejor amiga. A mi padre Stalin un hombre trabajador que me enseñó a luchar por mis sueños. A Jason, mi ángel en la tierra, mi luz, mi orgullo, te amo.

Jane

AGRADECIMIENTO

Un profundo y sincero agradecimiento al
Municipio del Cantón Déleg por confiar en mí y
abrirme las puertas de la institución.

A mi tutora Paulina Cueva quien con su
sabiduría y paciencia pudo guiarme en este trabajo.

A mis profesores que llevo en el corazón: Chavi
y Carlitos por sus enseñanzas en las aulas que son
puestas en práctica día a día.

A mi abuelita Margarita por ser mi segunda
madre, con su amor, sabiduría y ejemplo me enseñó
a ser una mejor persona. Gracias Mamilita.

A toda mi familia, amigos y compañeros que
estuvieron conmigo en todo este proceso.

¡Gracias Totales!

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo principal elaborar un diagnóstico de clima organizacional en el Municipio de Déleg. Se procedió a la aplicación de dos instrumentos: el cuestionario OCAI para el diagnóstico de la cultura organizacional y el cuestionario de Clima Organizacional, determinándose que la institución presenta una cultura jerarquizada, aunque los empleados prefieren el tipo clan. También fue realizado un análisis de las falencias del clima organizacional mediante la medición de sus dimensiones, resultando ser el trabajo en equipo, el liderazgo y condiciones de trabajo. Finalmente, se elaboró un plan de mejora basado en acciones para eliminar los problemas identificados.


. **Palabras clave:** cultura organizacional, clima organizacional, diagnóstico, dimensiones, mejoramiento.

ABSTRACT

This research project aimed to make an organizational climate diagnosis in the Municipality of *Deleg*, in order to develop an improvement plan for this institution. Initially, a bibliographic review on the main aspects that make up the culture and organizational climate was carried out. This constituted an important theoretical basis for developing the study. The research was a quantitative-type since two instruments were applied: the OCAI questionnaire for the diagnosis of organizational culture, and the Organizational Climate questionnaire. Hence, it was determined that the Municipality of *Deleg* presents a hierarchical-type culture, although employees prefer the clan-type. In regard to the organizational climate diagnosis, an analysis of the weak points was made by measuring different dimensions; which resulted in teamwork, leadership and working conditions. Finally, an improvement plan based on the results of this study was elaborated. This consisted of a set of objectives and actions that will allow reducing or eliminating the effect of the identified shortcomings.

Keywords: organizational culture, organizational climate, diagnosis, dimensions, improvement


Magali Ortega
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA | II |
| AGRADECIMIENTO | III |
| RESUMEN | IV |
| ABSTRACT..... | V |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | VI |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | IX |
| ÍNDICE DE TABLAS | X |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1 | 3 |
| MUNICIPIO DEL CANTÓN DÉLEG | 3 |
| 1.1. Introducción..... | 3 |
| 1.2. Aspectos Generales del Cantón Déleg | 3 |
| 1.3. Datos Institucionales | 4 |
| 1.4. Ordenanza decreto de creación..... | 5 |
| 1.5. Estructura orgánica-funcional..... | 5 |
| 1.6. Misión y Visión | 6 |
| 1.6.1. Misión..... | 6 |
| 1.6.2. Visión | 6 |
| 1.7. Diagnóstico de cultura organizacional | 7 |
| 1.7.1. Análisis de Resultados | 11 |
| 1.8. Conclusiones del Capítulo 1 | 14 |
| CAPÍTULO 2..... | 15 |
| MARCO TEÒRICO. CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 15 |
| 2.1. Introducción..... | 15 |
| 2.2. El clima como concepto | 15 |

| | | |
|--|--|----|
| 2.3. | Definiciones de clima organizacional..... | 16 |
| 2.4. | Enfoques y modelos sobre el clima organizacional..... | 18 |
| 2.4.1. | Modelo Clima Organizacional de Litwin y Stinger. | 18 |
| 2.4.2. | Modelo de Schneider-Gonçalves. | 19 |
| 2.4.3. | Modelo de Robbins y su postulación Gonçalves. | 20 |
| 2.4.4. | Teoría del Value Profit Chain. | 20 |
| 2.5. | Funciones del clima organizacional | 21 |
| 2.6. | Dimensiones del clima organizacional | 23 |
| 2.7. | Conclusiones del Capítulo 2 | 24 |
| CAPÍTULO 3..... | | 26 |
| APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS | | 26 |
| 3.1. | Introducción..... | 26 |
| 3.2. | Técnicas e instrumento de recolección de información..... | 26 |
| 3.3. | Análisis y Evaluación | 27 |
| 3.3.1. | Dimensión de colaboración..... | 27 |
| 3.3.2. | Dimensión de comunicación | 28 |
| 3.3.3. | Dimensión condiciones de trabajo | 29 |
| 3.3.4. | Dimensión de carrera profesional | 30 |
| 3.3.5. | Dimensión de liderazgo..... | 30 |
| 3.3.6. | Dimensión de trabajo en equipo..... | 31 |
| 3.3.7. | Resultado final..... | 32 |
| 3.4. | Confiabilidad y validez del instrumento de investigación | 34 |
| 3.4.1. | Confiabilidad..... | 34 |
| 3.4.2. | Validez | 36 |
| 3.5. | Conclusiones..... | 39 |
| CAPITULO 4..... | | 41 |
| PLAN DE MEJORA..... | | 41 |

| | |
|------------------------------|----|
| 4.1. Introducción..... | 41 |
| 4.2. Propuesta | 42 |
| 4.3. Conclusiones..... | 45 |
| CONCLUSIONES GENERALES | 47 |
| RECOMENDACIONES | 49 |
| Bibliografía | 50 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Edificio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Déleg... | 4 |
| Figura 2. Organigrama Estructural de la Ilustre Municipalidad Del Cantón Déleg. | 6 |
| Figura 3. Diagrama de puntuaciones del clima organizacional (OCAI)..... | 12 |
| Figura 4. Diagrama de puntuaciones del clima organizacional (OCAI)..... | 18 |
| Figura 5. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stinger..... | 18 |
| Figura 6. Modelo de Schneider-Gonçalves..... | 19 |
| Figura 7. Modelo de Robbins y su postulación Gonçalves..... | 20 |
| Figura 8. Dimensión de colaboración. | 28 |
| Figura 9. Dimensión de comunicación. | 28 |
| Figura 10. Dimensión de condiciones de trabajo..... | 29 |
| Figura 11. Dimensión de carrera profesional..... | 30 |
| Figura 12. Dimensión de liderazgo. | 31 |
| Figura 13. Dimensión de trabajo en equipo. | 32 |
| Figura 14. Dimensión de trabajo en equipo. | 33 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Población de estudio de la investigación. | 10 |
| Tabla 2. Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario OCAI. | 11 |
| Tabla 3. Funciones del clima organizacional. | 21 |
| Tabla 4. Dimensión de Colaboración. | 27 |
| Tabla 5. Dimensión de comunicación. | 28 |
| Tabla 6. Dimensión de condiciones de trabajo. | 29 |
| Tabla 7. Dimensión de carrera profesional. | 30 |
| Tabla 8. Dimensión de liderazgo. | 31 |
| Tabla 9. Dimensión de trabajo en equipo. | 32 |
| Tabla 10. Resultados finales de las dimensiones. | 32 |
| Tabla 11. Alfa de Cronbach para la evaluación de la fiabilidad. | 34 |
| Tabla 12. Alfa de Cronbach de la dimensión de colaboración. | 35 |
| Tabla 13. Alfa de Cronbach de la dimensión de comunicación. | 35 |
| Tabla 14. Alfa de Cronbach de la dimensión de condiciones de trabajo. | 35 |
| Tabla 15. Alfa de Cronbach de la dimensión de carrera profesional. | 35 |
| Tabla 16. Alfa de Cronbach de la dimensión de liderazgo. | 36 |
| Tabla 17. Alfa de Cronbach de la dimensión de trabajo en equipo. | 36 |
| Tabla 18. Cálculo del KMO para la dimensión de colaboración. | 37 |
| Tabla 19. Cálculo del KMO para la dimensión de comunicación. | 37 |
| Tabla 20. Cálculo del KMO para la dimensión de condiciones de trabajo. | 37 |
| Tabla 21. Cálculo del KMO para la dimensión de carrera profesional. | 38 |
| Tabla 22. Cálculo del KMO para la dimensión de liderazgo. | 38 |
| Tabla 23. Cálculo del KMO para la dimensión de trabajo en equipo. | 38 |
| Tabla 24. Propuesta para la dimensión de trabajo en equipo. | 42 |
| Tabla 25. Propuesta para la dimensión de liderazgo. | 43 |
| Tabla 26. Propuesta para la dimensión de condiciones de trabajo. | 44 |

INTRODUCCIÓN

En los tiempos modernos, la mayor parte de los directivos y líderes de las organizaciones se encuentran enfocados, fundamentalmente, en cómo gestionar de forma efectiva sus recursos financieros, materiales y humanos, de manera que dicho proceso les posibilite optimizar el rendimiento empresarial, y así afianzarse como organización líder en su razón social. Para ello, el talento humano juega un rol fundamental, al ser reconocido como el recurso más importante con que cuenta una organización en el cumplimiento efectivo de sus metas y objetivos estratégicos.

De esta manera, se requiere que los trabajadores se sientan comprometidos y motivados a contribuir con aportes significativos a las empresas mediante su energía, habilidades, aptitudes y entusiasmo, pero esto no solo depende de la acción individual del talento humano, sino también del apoyo recíproco y cooperación entre los mismos.

Por lo tanto, resulta importante identificar y conocer la percepción de los empleados sobre sus compañeros y jefes, su vínculo con el equipo de trabajo, la motivación hacia los resultados y los cambios, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas; entre otros factores. Dichos elementos son los que conforman el clima organizacional.

Entonces se debe estudiar el ambiente en el cual se desempeña el talento humano de una organización y analizar cómo su accionar puede influir en el clima organizacional, el desempeño del personal y la satisfacción en el trabajo, entre otras variables muy importantes a ser consideradas.

En este sentido lógico de ideas, en el Municipio de Déleg ha surgido la necesidad de estudiar y conocer el clima organizacional que tiene lugar en dicha organización, ya que desde tiempos atrás, dicha entidad ha sufrido algunos cambios en su estructura, tanto desde una perspectiva física como jerárquicamente. Estos cambios pueden conllevar a que los trabajadores perciban a la organización de manera diferente, requiriéndose entonces de una profundización investigativa al respecto, para crear estrategias y alternativas positivas y consecuentes con dicho proceso de cambio, contribuyendo así a mejorar las relaciones que tienen lugar en el interior de la organización.

Como objetivo fundamental del presente proyecto, se ha determinado elaborar un diagnóstico de clima organizacional en el Municipio de Déleg, para formular así una propuesta consistente en un plan de mejoramiento para los departamentos de Finanzas y Obras Públicas del Cantón Déleg con el fin de fortalecer el clima organizacional y las relaciones laborales en dicha institución.

El plan de mejora propuesto se encontrará en correspondencia con las necesidades requeridas por el talento humano miembro de la organización, como parte de proporcionarle a estos las herramientas y los beneficios imprescindibles para que puedan crecer profesionalmente y, en consecuencia, favorecer decisivamente a la institución en el logro del éxito empresarial.

CAPÍTULO 1

MUNICIPIO DEL CANTÓN DÉLEG

1.1. Introducción

En este capítulo se realiza en forma breve una descripción de los aspectos generales del Cantón Déleg, caracterizando vocación económica y los atractivos turísticos que posee, así como las potencialidades para su desarrollo. Además, institucionalmente, también se analiza la estructura organizacional de dicho cantón, así como sus competencias de acuerdo a la ley, la misión, la visión, los valores y las políticas en su gestión implementadas.

Estos elementos posibilitarán la ejecución de un estudio del ambiente laboral del Municipio del Cantón Déleg, de forma tal que se pueda conocer acerca de la cultura organizacional de dicha entidad para así poder aplicar los cambios necesarios y crear una cultura adecuada para construir una empresa exitosa y competitiva. Para ello, se procedió a determinar si la empresa implementa un modelo de cultura organizacional, ya que un factor de gran importancia en este modelo es el mantenimiento del cliente en el centro de todas las actividades con el fin de mejorar los servicios requeridos y ofrecidos a los mismos, generando así ciertas ventajas competitivas para la institución.

Dichos aspectos propiciarán una sustancial mejora en el desempeño de la organización objeto de estudio, además de movilidad de recursos, avances y aplicaciones científico-tecnológicas, alto nivel de innovación, aumento de la oferta y flexibilidad en un entorno cada vez más cambiante y exigente.

1.2. Aspectos Generales del Cantón Déleg

Este cantón, como asentamiento español, es uno de los más antiguos Déleg o Délej, según el estudio de M. Moreno Mora, significaría "Llanura", "Lugar extenso" (Gobierno Provincial del Cañar, 2016).

En tiempos coloniales, antes de ser parroquia (civil), Déleg figuró como asiento de doctrina con el nombre de "Doctrina de San Bartolomé de Cojitambo", aunque actualmente Cojitambo es parroquia de Peleusí de Azogues. La doctrina de Déleg debió funcionar en uno de los varios ayllus o haciendas que tenía dicho asiento de doctrina.

Como parroquia propiamente fue creada en el mes de mayo del año 1771, pero años antes se conoce que Fray Francisco Vélez fundó una nueva doctrina en el asiento de la parroquia Solano, jurisdicción de Déleg, desde que este fue catonizado (Gobierno Provincial del Cañar, 2016).

El Decreto Legislativo mediante el que se crea el cantón, corresponde al 27 de febrero de 1992 y fue publicado en el Registro Oficial N° 884, de la fecha mencionada. Déleg fue creado en el gobierno del Dr. Rodrigo Borja Cevallos (Gobierno Provincial del Cañar, 2016).

El cantón Déleg constituye un asentamiento con identidad y que a pesar del tiempo y las presiones tanto en tecnologías constructivas como en los cambios en las escalas de valores culturales ha sabido conservarla, pues no siempre se tiene como prioridad la conservación del patrimonio edificado, caso contrario se tiene la idea de desarrollo y progreso como la posibilidad de mejorar las edificaciones, por lo general los dueños de edificaciones buscan la manera de mejorar sus condiciones de habitabilidad lo que conlleva en ocasiones a intervenir en el inmueble afectando su integridad patrimonial (Gobierno Municipal de Cantón Déleg, 2014).

1.3. Datos Institucionales

La institución que rige las funciones en el cantón Déleg es conocida como Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Déleg, cuyo alcalde es el Dr. Darío Tito, encontrándose ubicado en la dirección física Bolívar y 24 de mayo.

Figura 1. Edificio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Déleg.



Fuente: (Gobierno Municipal de Cantón Déleg, 2014).

1.4. Ordenanza decreto de creación

Dentro de las consultas efectuadas al personal de la institución objeto de análisis, se ha podido recabar cierta cantidad de datos; no obstante, existe una nula evidencia acerca de los orígenes y las fechas exactas en la cual empezó las funciones como tal el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Déleg.

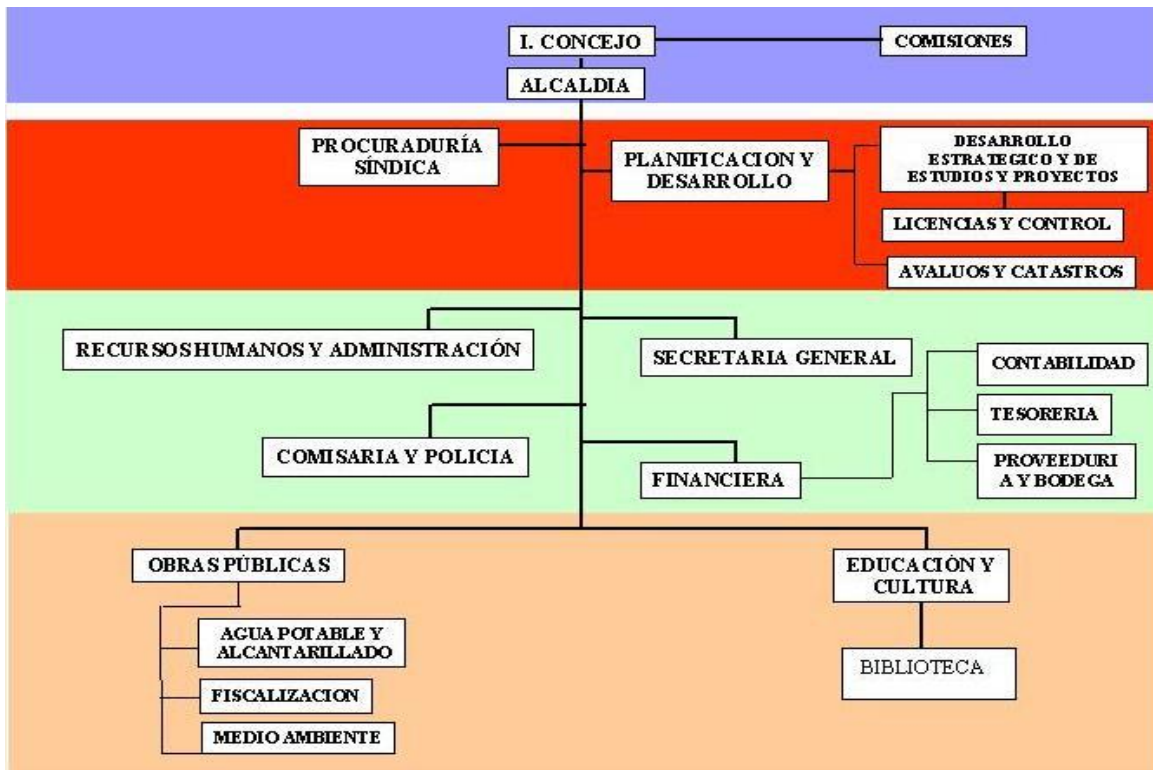
Rastreado el estado del arte de la ciencia, se desprende un hallazgo documental, referido al Registro Oficial Nro. 884, de fecha 27 de febrero de 1992. De dicho documento se desprende el Acuerdo de Creación del cantón Deleg, que recibió primero aprobación del legislativo y luego la orden de ejecución por parte del Presidente de la República Rodrigo Borja Cevallos (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Déleg, 2014).

Así, las líneas del documento que antecede, explican que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Déleg, se ha determinado como fecha relativa de inicio de sus actividades, conforme lo determina el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, con fecha del 11 de julio de 2011, en el cual se expidió la Ordenanza que reglamenta el cambio de denominación de Ilustre Municipalidad del cantón Déleg a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Déleg.

1.5. Estructura orgánica-funcional

La estructura orgánica del GAD Municipal del Canto Déleg se encuentra en correspondencia con el flujo de actividades y funciones que dicha institución realiza, por lo que su conformación se demuestra a través de los siguientes niveles:

Figura 2. Organigrama Estructural de la Ilustre Municipalidad Del Cantón Déleg.



Fuente: (Gobierno Municipal de Cantón Déleg, 2014).

1.6. Misión y Visión

1.6.1. Misión

La misión de la organización es definida como:

Planear, implementar y sostener las acciones del desarrollo del gobierno local. Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional y el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados. (Concejo Municipal de Déleg, 2005, p. 4)

1.6.2. Visión

En cuanto a la visión, la misma se refiere a

El Gobierno Local se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gerencia productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papales

vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos. (Concejo Municipal de Déleg, 2005, p. 4)

1.7. Diagnóstico de cultura organizacional

La cultura organizacional está constituida por un sistema de creencias y valores compartidos que moldean y orientan la conducta de los miembros de una organización (Domínguez, Rodríguez, & Navarro, 2009). En este mismo sentido, Chiavenato (2011), citado por Piedra (2015), afirma que la cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aplica el manejo de su ambiente a través de “un conjunto de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, entre otras, que juntas representan el modo de trabajar y funcionar de una institución” (p. 2).

De acuerdo a Robbins y Judge (2013), la cultura organizacional:

Es un término descriptivo ya que tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Esto la diferencia del concepto de satisfacción en el trabajo, ya que el mismo es un término evaluativo. (p. 552)

Asociada a la competitividad, la cultura organizacional “reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos, facilitando la realización de las actividades de la empresa creándose un clima de compañerismo y al mismo tiempo de entrega en el trabajo” (Soria, 2008, p. 2).

Para Alles (2008) las empresas que han aplicado una cultura organizacional “son relativamente estables, cambian muy lentamente, excepto en casos extremos como cambios de dueños o fusiones con otras instituciones” (p. 59).

Es importante que en todas las empresas se manifiesta una cultura dominante expresada en los valores fundamentales que son compartidos y aceptados por la mayor parte del talento humano perteneciente a la entidad, aunque no se debe obviar el hecho que pueden generarse varias subculturas propias al interior de las mismas organizaciones.

Para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional en los Departamentos de Finanzas y obras Públicas del Municipio de Déleg, se utilizará la base teórica planteada

por Cameron y Quinn (2011), quienes proponen una metodología para el diagnóstico de la misma, basada en el modelo de Valores en Competencia (Competing Values Framework).

El objetivo de este modelo es diagnosticar la cultura de una organización y determinar la existencia de subculturas a través de 6 dimensiones que sirven como base para el cuestionario.

- Las características dominantes de la organización (cómo se define a la organización).
- El liderazgo organizacional (cómo se define el estilo de liderazgo de la institución).
- Estilo gerencial (cómo se define el estilo de dirección de la institución).
- Unión de la organización (cómo se definen los valores compartidos por el personal de la institución)
- Énfasis estratégico (cómo se define la orientación estratégica de la institución)
- Criterio de éxito (define en qué se basa el éxito en la institución)

Para ello fue aplicado el instrumento OCAI¹, el cual, tal como lo expresan por Cameron y Quinn (2011) citados por Vivanco y Franco (2012), ha sido catalogado como importante herramienta para diagnosticar aspectos relevantes de la cultura organizacional a través de la identificación de cuatro tipos de cultura dominantes:

- a) Clan.
- b) Adhocracia.
- c) Mercado.
- d) Jerarquía.

Clan: Las premisas básicas de la organización clan son: el ambiente puede manejarse mejor a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados; los consumidores deben ser vistos como socios; la organización está en el negocio de desarrollar un ambiente humano de trabajo; la mayor tarea de la gerencia es otorgarles a

¹ Organizational Culture Assessment Instrument.

los empleados el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad. (Sampieri, Méndez, & Contreras, 2014, p. 239)

Adhocracia: Esta cultura se caracteriza por un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor; los empleados toman riesgos y el liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a retos y amenazas. El lazo que mantiene a la organización unida es el compromiso con la experimentación. El énfasis empresarial se centra en ser vanguardista en cuanto a conocimiento, productos y servicios. El éxito se define en función de generar productos y servicios únicos y originales. (Sampieri, Méndez, & Contreras, 2014, p. 239)

Mercado: Se caracteriza porque los líderes deben ser asertivos, competitivos, pensantes y demandantes; el énfasis está en ganar y la preocupación en el largo plazo reside en las acciones competitivas y la ampliación de metas y objetivos. El éxito es definido en términos de participación y penetración del mercado; dejar atrás a la competencia y el liderazgo en el mercado resulta vital. (Sampieri, Méndez, & Contreras, 2014, p. 239)

Jerarquía: La cultura organizacional compatible con esta forma de organización se caracteriza por un lugar de trabajo estructurado y formalizado, y múltiples niveles jerárquicos; ahí los procedimientos gobiernan a los empleados; además, los líderes efectivos deben ser adecuados coordinadores y organizadores. Mantener a la organización en el largo plazo, sin turbulencia, es lo más importante. Asimismo, los aspectos centrales son la estabilidad, la predictibilidad, el control y la eficiencia, sin olvidar que las reglas formales y políticas mantienen a la organización unida. (Sampieri, Méndez, & Contreras, 2014, p. 239)

El instrumento OCAI ha sido utilizado en numerosos estudios de investigación y aplicado en diferentes tipos de organización. Es importante acotar que Cameron y Freeman (1991) realizaron una investigación, que incluyó a 3.406 individuos en 334 instituciones de educación superior, para confirmar que el instrumento OCAI permite diagnosticar los cuatro tipos de cultura organizacional. La conclusión a la que llegaron fue que ninguna organización estaba caracterizada totalmente por una sola cultura, pero se evidenció que existía una cultura dominante en la mayoría de las mismas.

De la misma forma Yeung, Brockbank y Ulrich (1994), en un estudio dirigido a 10.300 ejecutivos en 1.064 empresas, evidenciaron la confiabilidad del instrumento. Muchas de las empresas de este estudio, estaban incluidas en la revista Fortune 500. También Spreitzer, de Janasz y Quinn (1999), realizaron un estudio de confiabilidad del instrumento dirigido a 796 ejecutivos de 86 instituciones de servicio público, concluyendo que las preguntas que conforman el cuestionario permiten diagnosticar la cultura organizacional.

Básicamente, el cuestionario OCAI consiste en seis preguntas, donde cada una está compuesta por cuatro alternativas, de manera que se dividen 100 puntos entre estas cuatro alternativas, dependiendo de la medida en que cada alternativa es expuesta según las características propias de la organización analizada, por lo que se le otorga una mayor puntuación a la alternativa que más se ajusta a la misma, así como también se considera qué grado de preferencia posee dicha alternativa.

Por ejemplo, si en la primera pregunta, la persona considera que la alternativa A es muy similar a lo que ocurre en la organización, las alternativas B y C son algo similares, y la alternativa D es apenas similar, pudiera otorgársele 55 puntos a la alternativa A, 20 puntos a B y C, y cinco puntos a D; solamente debe asegurarse que el total de puntuación sea igual a 100 puntos por cada pregunta.

Es por ello que, con el objeto de realizar el análisis, se aplicó la encuesta a los 20 empleados que conforman los Departamentos de Finanzas y Obras Públicas del Municipio del Cantón Déleg, 5 pertenecientes al Departamento de Finanzas y 15 al Departamento de Obras Públicas. Al ser la población de estudio pequeña, no se tomó una muestra, aplicándose el instrumento en su totalidad a todos los empleados que conforman los mencionados departamentos.

Tabla 1. Población de estudio de la investigación.

| Población del Municipio de Déleg | | |
|---|------------------------------|--------------------|
| Departamento | Cantidad de empleados | Encuestados |
| Finanzas | 5 | 5 |
| Obras públicas | 15 | 15 |
| Total | 20 | 20 |

Fuente: (Gobierno Municipal de Cantón Déleg, 2014).

La aplicación del Cuestionario OCAI (anexo 2) tuvo un tiempo de duración promedio de 30 minutos, en el cual se le explicó y orientó a los encuestados sobre cómo

debía desarrollarse el llenado del mismo, aclarando en todo momento los fines didácticos e investigativos de dicha aplicación, así como el respeto a la confidencialidad de los resultados obtenidos. Inicialmente, fue desarrollado un breve ejercicio de adiestramiento sobre las cuestiones más importantes a considerar, siendo comprendidas positivamente por la totalidad de las personas participantes.

1.7.1. Análisis de Resultados

Para identificar el tipo de cultura organizacional que predomina en el Municipio del Cantón Déleg, así como la preferida por sus miembros, se estableció una comparación entre los valores de puntuación promedio otorgado por los encuestados en cada dimensión y tipología de cultura, según los preceptos determinados por la metodología de Cameron y Quinn (2011). De ahí que se toma el resultado de mayor valor medio, los cuales se muestran en la tabla que se muestra a continuación:

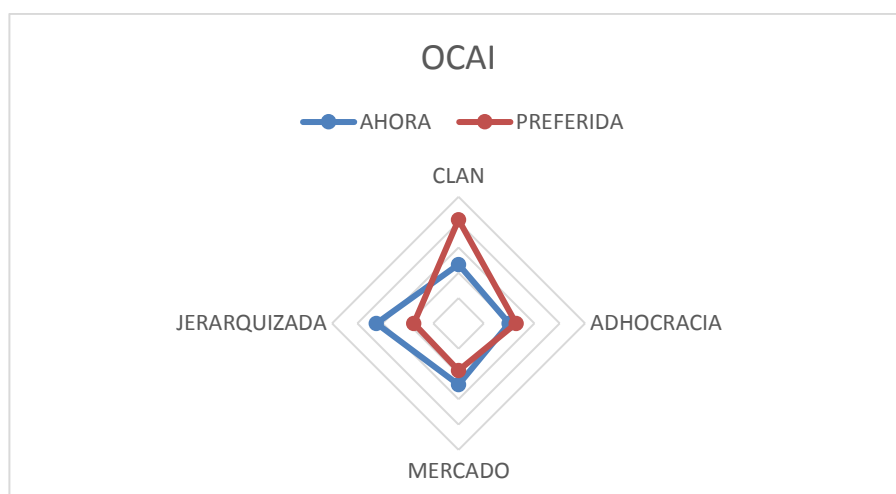
Tabla 2. Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario OCAI.

| Tipo de Clima | Total (Ahora) | Promedio (Ahora) | Total (Preferida) | Promedio (Preferida) |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Clan | 465,8 | 23,3 | 819,2 | 41,0 |
| Adhocracia | 400,0 | 20,0 | 455,0 | 22,8 |
| Mercado | 485,0 | 24,3 | 372,5 | 18,6 |
| Jerarquizada | 649,2 | 32,5 | 353,3 | 17,7 |

Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Una vez obtenidos estos resultados sobre el tipo de cultura organizacional existente y preferida en la institución objeto de estudio, fue diagramada esta información para visualizar de mejor manera las tendencias al respecto.

Figura 3. Diagrama de puntuaciones del clima organizacional (OCAI).



Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

De esta forma, se puede inferir que no existe en el Municipio del Cantón Déleg un tipo de cultura que predomine ampliamente por encima de las demás, aunque prevalece la cultura jerarquizada (32,5%), seguida por la de mercado (24,3%), clan (23,3%) y en una menor medida la adhocracia (20%). Estos valores significan que los empleados de los departamentos de Finanzas y Obras Públicas la organización, son orientados hacia un modelo de trabajo estructurado, formal y con varios niveles de jerarquía bien establecidos, donde son trazadas un conjunto de pautas, políticas y procedimientos de trabajo consecuente con la consecución del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Asimismo, los líderes coordinan y organizan rigurosamente a los empleados, centrándose principalmente en el mantenimiento de la estabilidad empresarial mediante la prevención, control y eficiencia de los procesos que se desarrollan en la organización. Las políticas y reglas hacen que el Municipio del Cantón Déleg mantenga la organización unida.

Los resultados también fueron concluyentes en el aspecto de que el talento humano miembro del Municipio del Cantón Déleg tiene preferencia por una cultura organizacional tipo clan (41,0%), superando ampliamente las preferencias por la cultura de adhocracia (22,8%), mercado (18,6%) y, en menor medida se prefiere la cultura que predomina actualmente en la organización, o sea, la jerarquizada (17,7%).

Al sentir los empleados del Municipio del Cantón Déleg una mayor atracción por una cultura organizacional tipo clan, indirectamente los mismos expresan su preferencia que en esta entidad prevalezca un entorno de cooperación y apoyo permanente de sus líderes, con un activo trabajo en equipo, sin perder el sentido de asignación óptima y justa de las funciones imprescindibles para lograr el éxito empresarial.

De acuerdo al diagnóstico de cultura organizacional, se establecen los siguientes objetivos institucionales correspondientes con la misma:

- a) Procurar el bienestar de la colectividad del talento humano, respondiendo y atendiendo positivamente a los intereses de las partes interesadas (organización, empleados y clientes).
- b) Estudiar a profundidad la temática de cultura organizacional y aplicar técnicas de gestión empresarial, con procedimientos de trabajo lógicos uniformes y flexibles que generen beneficios tangibles e intangibles tanto para la organización como para su talento humano.
- c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los miembros de la organización para lograr el crecimiento y desarrollo organizacional de la institución.
- d) Capacitar al talento humano miembro de la organización en beneficio de dotar a los mismos de un mayor conocimiento sobre la cultura organizacional, el trabajo en equipo y otras temáticas de interés para incrementar el desempeño laboral y la motivación de los mismos.
- e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas generales y específicos que enfrenta el Municipio del Cantón Déleg, teniendo en cuentas las características propias que presenta el factor humano, sus necesidades y expectativas, sin obviar las condiciones externas referentes a la realidad social, política y económica de la región y la nación.

La cultura organizacional del Municipio del Cantón Déleg demanda un cambio consecuente con las necesidades de sus miembros, independientemente al nivel jerárquico que los mismos integran. Para que este cambio sea positivo, se debe contar con una organización gestionada de manera efectiva a través del trabajo en equipo y de colaboración, desarrollándose así un ambiente laboral adecuado para que los empleados

se comprometan con la empresa, donde la dirección de la institución tome en cuenta sus propuestas y criterios, haciendo valer sus decisiones a través de una participación inclusiva entre todas las instancias de la organización. Es por ello que se requiere entonces de un estudio exhaustivo del clima organizacional del Municipio del Cantón Déleg.

1.8. Conclusiones.

El Municipio del Cantón Déleg, organización objeto de estudio, presenta como función principal la planeación, implementación y sostenimiento de actividades y proyectos sociales que contribuyan al desarrollo poblacional de dicha región. Esta institución ha enfrentado un proceso de cambio estructural en los últimos tiempos, por lo que requiere de un análisis interno sobre cómo su talento humano ha reaccionado ante tal proceso. Para ello, se reconoce la importancia de conocer los aspectos concernientes al clima organizacional, para conocer cómo se desarrolla el ambiente de trabajo de forma tal que se puedan identificar la situación actual del mismo y así proponer soluciones de mejora.

De ahí que, inicialmente, se analizó la cultura organizacional del Municipio del Cantón Déleg, aplicándose al efecto el test OCAI. Este cuestionario mide varias dimensiones relacionadas con las características dominantes de la organización, el liderazgo organizacional, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito, determinándose mediante un método de puntuaciones cuál es el tipo de cultura organizacional actual y deseada.

De esta forma, se determinó que existe una cultura organizacional de tipo jerarquizada, lo que significa que los empleados se orientan al trabajo estructurado con niveles de jerarquía. Estos empleados siguen órdenes y sus funciones son regidas por procesos, políticas y procedimientos, aunque es destacable que dicha estructura presenta una apertura al cambio por parte de los principales directivos de la institución.

Otro resultado importante derivado del cuestionario OCAI, es que los empleados desearían una cultura tipo clan, es decir, se podría mejorar en los ámbitos de trabajo en equipo, colaboración, ambiente de trabajo, donde los directivos tomen más en cuenta la opinión de los empleados, incluyendo a los mismos en el proceso de toma de decisiones importantes de la institución.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Introducción

El actual paradigma de la globalización, caracterizado por la libertad de mercados, la movilidad de recursos, los avances y aplicaciones científico-tecnológicas, el alto nivel de innovación, el aumento de la oferta y su flexibilidad, y un mercado más exigente, hacen que las organizaciones empresariales rompan sus conceptualizaciones tradicionales de manera que puedan concebir y orientar al talento humano hacia la consecución de sus objetivos corporativos o estratégicos, por lo que resulta necesario lograr una mejor preparación para asumir los grandes desafíos impuesto por la competencia.

Para ello, no solo basta con disponer de trabajadores con un alto prestigio y nivel profesional, sino que también los mismos deben sentirse motivados y satisfechos para cumplir así con las funciones que se les asignan, por lo que el clima organizacional es un elemento esencial para alcanzar tales propósitos.

De ahí que resulta necesario profundizar en el estudio del clima organizacional, temática que ha suscitado gran importancia en el ámbito laboral, ya que ofrece una referencia confiable sobre la percepción individual del talento humano sobre el entorno laboral en el que éstos se desarrollan, considerando también el ambiente físico, características estructurales y el ambiente social. El clima laboral representa una fuerte influencia en el comportamiento del trabajador, además de reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo y, de forma general, en la productividad de la empresa.

Los mencionados motivos conllevan a desarrollar el presente capítulo sobre el clima organizacional, exponiendo ideas concisas sus principales definiciones, relación con otros conceptos, teoría que lo sustenta, dimensiones y modelos de intervención.

2.2. El clima como concepto

Una forma de definir “clima” es utilizando el concepto meteorológico. El clima meteorológico es “el conjunto de condiciones atmosféricas medias o normales que se presentan en un lugar y perduran a lo largo del tiempo, variando de acuerdo con las diferentes estaciones” (Barragán, 2010, p. 101).

Este concepto no habla de la “valoración”, o sea, cuando se refiere a grupos y organizaciones, se está trasladando analógicamente a lo que son clasificaciones de rasgos atmosféricos, tales como lluvia, temperatura, viento, entre otros que mantienen unas regularidades determinadas y que se denomina como clima de un lugar o región.

Estableciendo una analogía, el clima grupal u organizacional es conceptualizado como un conjunto específico de prácticas, procedimientos y disposiciones que tienen lugar en las organizaciones (Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008). Quienes toman la analogía de una forma más coherente son Payne y Pugh (1976), quienes construyen la idea de la energía de los sistemas sociales y un enlace de los niveles individuales y organizacionales entre los que se establece una interrelación.

Si bien las definiciones intuitivas y analógicas introducen una comprensión de lo que se entiende por clima en una forma coloquial y de sentido común, se hace necesario avanzar hacia una comprensión científica definiéndolo formalmente.

2.3. Definiciones de clima organizacional

Hoy por hoy, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas, a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales que reconocen la importancia del estudio de dicho fenómeno en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

El clima organizacional, a decir de Uribe (2014), hace referencia a “las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores, correspondiendo a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales” (p. 18).

Para Gadow (2010), el clima organizacional no es más que aquellas “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a diferentes dimensiones de la misma, siendo un componente principal de la cultura organizacional” (p. 61).

El clima organizacional es el producto de “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (Méndez, 2010, p. 32).

Amplían Alcover, Moriano, Osca y Topa (2012) que;

El clima organizacional está compuesto por el nivel de percepciones individuales compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas. (p. 76)

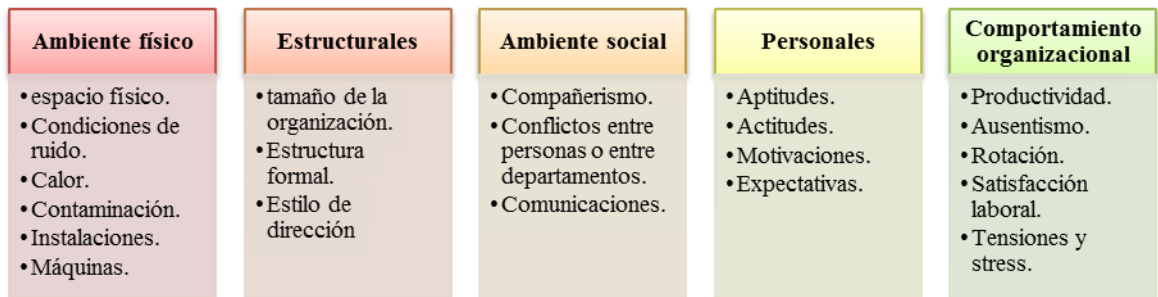
Tal como señalan Baño, Villacrés, Arboleda y García (2016), el clima organizacional se refiere a la descripción de la estructura psicológica de cualquier institución. “El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse” (Baño, Villacrés, Arboleda, & García, 2016, p. 60).

De los planteamientos emitidos sobre clima organizacional, se puede inferir que el concepto se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dicho contexto. El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral, ya que es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una organización a otra o de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Por otra parte, aun cuando las investigaciones de clima organizacional están dirigidas al conocimiento de las variables ambientales intrínsecas que inciden positiva o negativamente en el comportamiento del talento humano miembro de una organización, su proximidad a dichas variables ocurre mediante las sensaciones y apreciaciones que los sujetos tienen sobre ellas (Flores, 2007).

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

Figura 4. Diagrama de puntuaciones del clima organizacional (OCAI).



Realizado por: Jane Sarmiento (2017) a partir de (Flores, 2007).

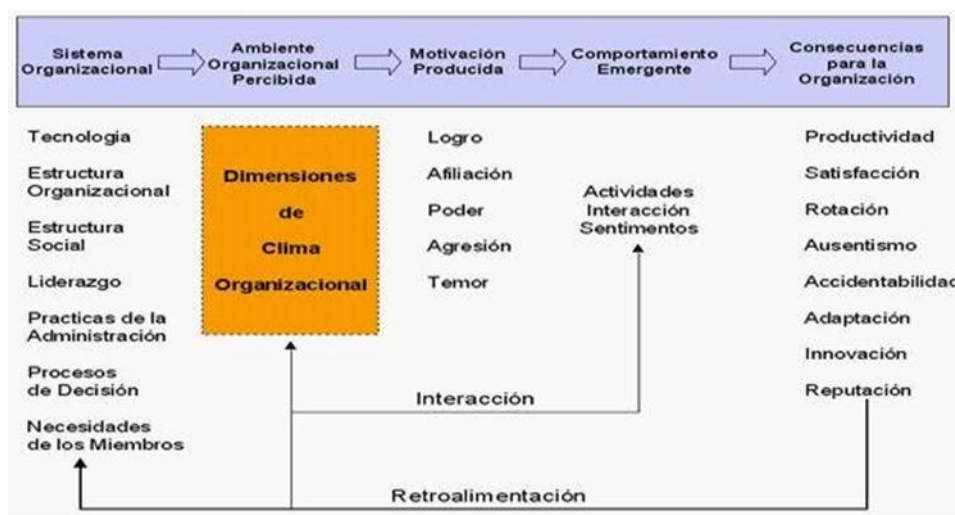
El clima organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, siendo a la vez el mismo afectado casi todo lo que sucede dentro de esta. Es así como una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus estándares se perpetúen.

2.4. Enfoques y modelos sobre el clima organizacional

2.4.1. Modelo Clima Organizacional de Litwin y Stinger.

Litwin y Stinger (2005) proponen el siguiente esquema sobre un modelo de Clima Organizacional:

Figura 5. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stinger.



Fuente: (Gonçalves, 2005).

Sobre el modelo de clima organizacional de Litwin y Stinger Capote (2013) explica que:

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros. (p. 330)

Desde el punto de vista del Modelo de clima organizacional de Litwin y Stinger, el clima organizacional condiciona los fenómenos objetivos que atraviesa una organización, referente a su nivel estructural, estilo de liderazgo, proceso de toma de decisiones, entre otros elementos, lo cual conlleva a la importancia de la medición y evaluación del mismo para conocer así cómo es percibida la entidad por parte de los empleados.

2.4.2. Modelo de Schneider-Gonçalves.

Para Iglesias y Sánchez (2015):

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. (p. 2)

Figura 6. Modelo de Schneider-Gonçalves.



Realizado por: Jane Sarmiento a partir de (Gonçalves, 2005).

2.4.3. Modelo de Robbins y su postulación Gonçalves.

Figura 7. Modelo de Robbins y su postulación Gonçalves.



Realizado por: Jane Sarmiento a partir de (Robbins & Judge, 2013).

En cuanto al modelo de Robbins y su postulación Gonçalves, el mismo es explicativo de que:

El comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Contreras, Díaz, & Hernández, 2015, p. 48)

2.4.4. Teoría del Value Profit Chain.

Amat (2013) plantea sobre la teoría del Value Profit Chain que la misma

Se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc., le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento de comprador y embajador leal. Tal comportamiento le proporciona beneficios a

la empresa y crea una continuidad, así como un valor para los accionistas (en el caso de una empresa con cotización en bolsa). (p. 104)

De esta forma, el talento humano motivado, fiel y productivo transfiere un valor a los clientes que, en consecuencia, se logra que los mismos vean satisfechas sus necesidades y expectativas, demandando y adquiriendo así una mayor cantidad de productos y/o servicios. “Todo esto se traduce finalmente en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular aún más al trabajador” (Amat, 2013, p. 104).

2.5. Funciones del clima organizacional

Las funciones del clima organizacional están relacionadas con la creación de bienestar por parte de la organización al talento humano que es parte de la misma mediante percepciones de seguridad, confianza, e inclusión en los procesos importantes de toma de decisiones. A continuación, se detallan las funciones del clima en el siguiente recuadro, según la opinión de (Rhon, 2013);

Tabla 3. Funciones del clima organizacional.

| Función | Característica |
|---------------------------|--|
| Vinculación | Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir, un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa |
| Desobstaculización | Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles. |
| Espíritu | Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y, al mismo tiempo, están gozando del sentimiento de la tarea cumplida. |
| Intimidad | Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea. |
| Alejamiento | Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores. |
| Empuje | Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les |

| | |
|-----------------------------------|--|
| | merece a los miembros una opinión favorable. |
| Consideración | Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos. |
| Estructura | Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal? |
| Responsabilidad | El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo. |
| Recompensa | El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción. |
| Riesgo | El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada? |
| Cordialidad | El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales. |
| Apoyo | La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. |
| Normas | La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo. |
| Conflicto | El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. |
| Identidad | El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. |
| Conflicto e inconsecuencia | El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente. |
| Adecuación de la | El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los |

| | |
|--|--|
| planeación | objetivos del trabajo. |
| Selección basada en capacidad y desempeño | El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos. |

Realizado por: Jane Sarmiento a partir de (Rhon, 2013).

2.6. Dimensiones del clima organizacional

Likert establece que el clima está determinado según ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior / subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación, así como la formación deseada. (Costa, 2011, p. 104; Brunet, 1997)

Bowers y Taylor (2004) definieron el análisis del clima organizacional a través de cinco dimensiones:

- Apertura a los cambios tecnológicos: se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

- Recursos Humanos: se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- 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.
- Motivación: se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones: evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. (Browsers & Taylor, 2004; Hernán, et al., 2009).

De ahí que se puede afirmar que las dimensiones del clima organizacional son los atributos dispuestos para ser evaluados en una organización, los cuales contribuyen en la manifestación de las conductas del talento humano. De ahí que, para conocer el contexto situacional sobre clima laboral, resulta necesario identificar las diferentes dimensiones a las que la misma se encuentra sujeta.

2.7. Conclusiones.

Es importante conocer el significado de clima organizacional y lo que el mismo implica, ya que una organización con un adecuado clima laboral, presenta las condiciones idóneas para que su talento humano logre obtener elevados índices de motivación y, en consecuencia, alcanzar los niveles deseados de rendimiento y desempeño para cumplimentar con las metas y objetivos estratégicos delineado por la dirección de la entidad.

Entonces, el clima organizacional supone un elemento indispensable para el desarrollo óptimo y adecuado funcionamiento. Es así como, al realizar un análisis exhaustivo del clima laboral de cualquier organización, con independencia de su razón social, resulta vital identificar las falencias de la misma, para de esta forma, actuar en consecuencia con la eliminación y/o eliminación de dichos problemas que atentan contra la estabilidad y el bienestar psicológico del talento humano.

Desde el punto de vista psicosocial, la importancia de la intervención del psicólogo en este ámbito consiste en velar por la construcción social dentro del

ámbito laboral, partiendo de las interacciones que tiene el trabajador con su medio ambiente, el desarrollo de capacidades y la satisfacción de sus necesidades, dimensiones que abarca el clima organizacional que, al ser estudiadas e intervenidas desde la psicología, se espera propiciar un clima adecuado. (Costanza, 2012, p. 4)

En otras palabras, el clima laboral de una organización es una percepción con la que se convive diariamente; es por ello que disponer de un buen ambiente organizacional permite que las personas que ejercen sus funciones laborales sientan un compromiso de respeto y lealtad para con la organización, aportando significativamente al alcance del éxito empresarial.

De ahí que en el presente capítulo se analizaron y sintetizaron los conceptos fundamentales referentes al clima organizacional, así como las distintas perspectivas, enfoques y modelos que se tiene sobre el mismo, además de sus funciones y dimensiones, lo cual fue útil como base teórica cognoscitiva para el posterior desarrollo del proyecto de investigación en su conjunto.

CAPÍTULO 3

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Introducción

En el presente capítulo se conocerán los resultados derivados de la aplicación del instrumento a la población encuestada. Estos resultados se presentarán en tablas con sus respectivos gráficos, los cuales constan de frecuencia y porcentaje acumulado, permitiendo ilustrar los hechos estudiados atendiendo a las características de los mismos. Posteriormente, se procede al análisis y la discusión de los resultados mediante la confrontación de los mismos con los objetivos e interrogantes del estudio, respaldados con la teoría consultada.

El cuestionario será aplicado a los departamentos de Finanzas y Obras del Municipio del Cantón Déleg, donde 20 empleados serán encuestados mediante variables que son: colaboración, comunicación, condiciones de trabajo, carrera profesional, liderazgo y trabajo en equipo. Cada variable consta de dimensiones que posibilitarán cumplimentar el proceso de diagnóstico del clima organizacional actual en la empresa objeto de estudio. Una vez aplicado el cuestionario a todos los colaboradores, los datos obtenidos serán tabulados y presentados en este trabajo, para elaborar así una propuesta útil mediante el plan de mejoramiento para la empresa en cuestión.

3.2. Técnicas e instrumento de recolección de información.

En la investigación se empleó un cuestionario para diagnosticar el clima organizacional del Municipio del Cantón Déleg. La encuesta se elaboró en base a dos cuestionarios: el cuestionario de evaluación de clima laboral, capacitación y desarrollo de la Secretaría de Educación de Bolívar, y el cuestionario de expectativas y satisfacción de la Universidad de Granada, los cuales cuentan con una elevada consistencia interna y validez en su aplicación a diversas empresas. Estos cuestionarios fueron adaptados a las necesidades y características propias de los departamentos a analizar del Municipio del Cantón Déleg.

El cuestionario elaborado analiza las siguientes dimensiones:

- **Colaboración:** analiza la asistencia que recibe el empleado frente a las condiciones de la empresa.
- **Comunicación:** analiza la comunicación interna de la organización, resultados y servicios de la empresa.
- **Condiciones de trabajo:** se refiere a la infraestructura de la empresa, tales como espacio, iluminación y condiciones físicas laborales.
- **Carrera profesional:** el desarrollo y crecimiento laboral del empleado.
- **Liderazgo:** analiza si el líder tiene manejo y dirección sobre los empleados, sin ejercer presión laboral.
- **Trabajo en equipo:** analiza si existe trabajo en equipo entre los empleados de la institución.

3.3. Análisis y Evaluación

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario a los 20 empleados de los Departamentos de Finanzas y Obras Públicas del Municipio de Cantón Déleg.

Para obtener los resultados generales por cada dimensión, se procedió a realizar la sumatoria de los criterios emitidos por cada encuestado sobre las preguntas que componen dichas dimensiones, definiéndose así el porcentaje que representa cada criterio sobre la base del puntaje general obtenido en la dimensión referente.

3.3.1. Dimensión de colaboración

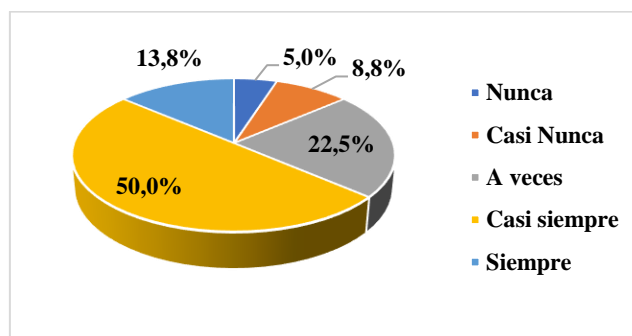
Para la dimensión de colaboración, 14% de los encuestados acumula un criterio inconforme en cuanto a la colaboración de la institución (nunca y casi nunca), mientras que el 64% tiene una opinión contraria al respecto (casi siempre y siempre). En tanto, el 22% expresan que son imparciales.

Tabla 4. Dimensión de Colaboración.

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|-------------|
| Nunca | 4 | 5.0% |
| Casi Nunca | 7 | 8.8% |
| A veces | 18 | 22.5% |
| Casi siempre | 40 | 50.0% |
| Siempre | 11 | 13.8% |
| Total | 80 | 100% |

Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Figura 8. Dimensión de colaboración.



Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Los resultados obtenidos en la dimensión colaboración demuestran que la misma se manifiesta en general de forma positiva, ya que los empleados consideran que existe un buen ambiente de trabajo, al sentirse satisfactoriamente bienvenidos en el momento que ingresaron a laborar en la organización, aunque resulta necesario señalar que la colaboración entre compañeros no es la idónea.

3.3.2. Dimensión de comunicación

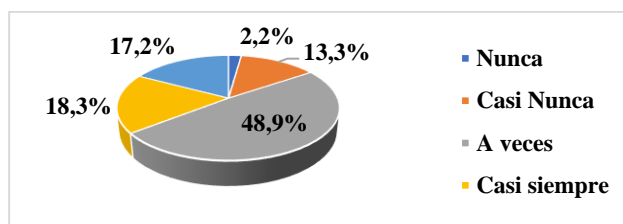
La mayor parte de los encuestados (48,9%) se expresó imparcial sobre su conformidad o no sobre las cuestiones de la dimensión de comunicación, mientras que aproximadamente el 35% se mostró satisfecho. Por otra parte, 15,5% estuvo inconforme con los aspectos de dicha dimensión.

Tabla 5. Dimensión de comunicación.

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Nunca | 4 | 2.2% |
| Casi Nunca | 24 | 13.3% |
| A veces | 88 | 48.9% |
| Casi siempre | 33 | 18.3% |
| Siempre | 31 | 17.2% |
| Total | 180 | 100% |

Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Figura 9. Dimensión de comunicación.



Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Aunque en la dimensión de comunicación prevalece un criterio de conformidad sobre las cuestiones que se tratan en la misma, se observa que existe una mayoría que no siente seguridad al respecto, tanto sus factores positivos como negativos. Así mismo, los aspectos más relevantes son asociados a la transparencia de la comunicación sobre los resultados de la compañía, la disponibilidad de información sobre los servicios ofrecidos por la organización, conocimiento del código ético, emisión de comunicados internos con información útil, entre otros elementos.

3.3.3. Dimensión condiciones de trabajo

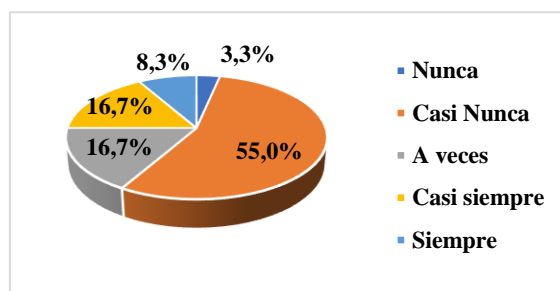
En el caso de la dimensión referente a las condiciones de trabajo, el 58% de los encuestados se ven inconformes –respondiendo nunca o casi nunca-, el 25% están satisfechos, mientras que el 17% mostró imparcialidad sobre el tema.

Tabla 6. Dimensión de condiciones de trabajo.

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Nunca | 2 | 3.3% |
| Casi Nunca | 33 | 55.0% |
| A veces | 10 | 16.7% |
| Casi siempre | 10 | 16.7% |
| Siempre | 5 | 8.3% |
| Total | 60 | 100% |

Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Figura 10. Dimensión de condiciones de trabajo.



Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Para la dimensión de condiciones de trabajo, los criterios prevalecientes sobre las mismas son referidos a las normas de Seguridad y Salud Ocupacional, ya que se evidencian muchas falencias en cuanto al espacio, seguridad de los puestos de trabajo, falta de atención médica, entre otros factores.

3.3.4. Dimensión de carrera profesional

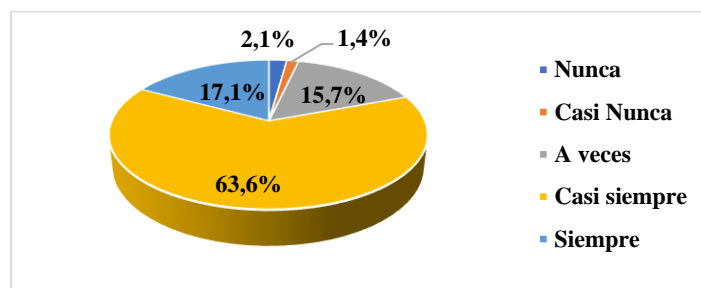
Solamente el 3% de los encuestados se ven inconformes en cuanto a la dimensión de carrera profesional (respuestas de nunca y casi nunca), mientras que el 81% están conformes (respuestas de casi siempre y siempre), siendo el 16% imparcial en sus respuestas al respecto.

Tabla 7. Dimensión de carrera profesional.

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Nunca | 3 | 2.1% |
| Casi Nunca | 2 | 1.4% |
| A veces | 22 | 15.7% |
| Casi siempre | 89 | 63.6% |
| Siempre | 24 | 17.1% |
| Total | 140 | 100% |

Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Figura 11. Dimensión de carrera profesional.



Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

La dimensión de carrera profesional no presentó falencias significativas, ya que los empleados en su gran mayoría están de acuerdo que cuentan con la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la organización, así como los criterios de evaluación de su desempeño, además de que los mismos reciben capacitaciones graduales para adquirir los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.

3.3.5. Dimensión de liderazgo

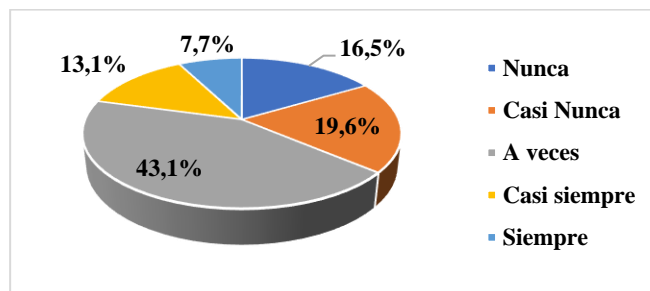
Para las cuestiones que aglomeran la dimensión de liderazgo, el 36% de los encuestados resultó inconforme (respuestas de nunca y casi nunca), estando conformes el 21% de los mismos (respuestas entre casi siempre y siempre), con un alto índice de imparcialidad para esta dimensión (43%).

Tabla 8. Dimensión de liderazgo.

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Nunca | 43 | 16.5% |
| Casi Nunca | 51 | 19.6% |
| A veces | 112 | 43.1% |
| Casi siempre | 34 | 13.1% |
| Siempre | 20 | 7.7% |
| Total | 260 | 100% |

Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Figura 12. Dimensión de liderazgo.



Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Específicamente, la dimensión de liderazgo ha sido valorada de forma negativa, además de generar una mayor cantidad de dudas al respecto, ya que los empleados no perciben a los líderes de la organización como las personas idóneas para dirigir eficientemente la gestión empresarial que dicha entidad requiere, ya que las relaciones entre los mismos son prácticamente de orden y mando, sin tener en cuenta sus criterios para el proceso de toma de decisiones y otras cuestiones importantes.

3.3.6. Dimensión de trabajo en equipo

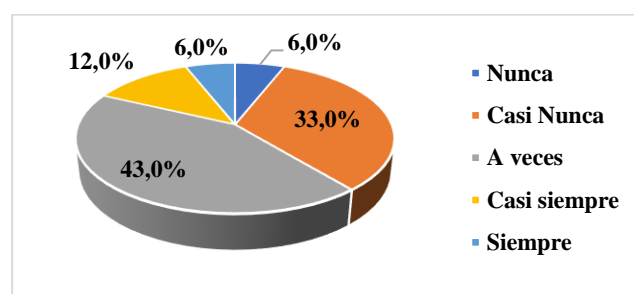
En cuanto a la dimensión de trabajo en equipo, el 39% de los encuestados se mostraron inconformes con la mayoría de las cuestiones tratadas en dicha dimensión, mientras que el 18% están conformes, con un 43% de imparcialidad de criterios.

Tabla 9. Dimensión de trabajo en equipo.

| Opción | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Nunca | 6 | 6.0% |
| Casi Nunca | 33 | 33.0% |
| A veces | 43 | 43.0% |
| Casi siempre | 12 | 12.0% |
| Siempre | 6 | 6.0% |
| Total | 100 | 100% |

Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Figura 13. Dimensión de trabajo en equipo.



Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Los resultados obtenidos para la dimensión de trabajo en equipo demuestran que en la organización objeto de estudio presenta problemas al respecto, siendo los aspectos críticos las falencias de comunicación entre los grupos de trabajo, la poca consideración que se tiene entre los integrantes de los equipos de trabajo sobre los criterios emitidos por los mismos, así como el deficiente proceso informativo entre los miembros de los equipos.

3.3.7. Resultado final

Como se puede apreciar en el gráfico final de resultados, los puntos negativos del Municipio del Cantón Déleg con respecto al clima son: trabajo en equipo, liderazgo y condiciones de trabajo, evidenciando valores negativos significativamente superiores a aquellos valores positivos, tal como se refleja en la tabla y figura siguiente:

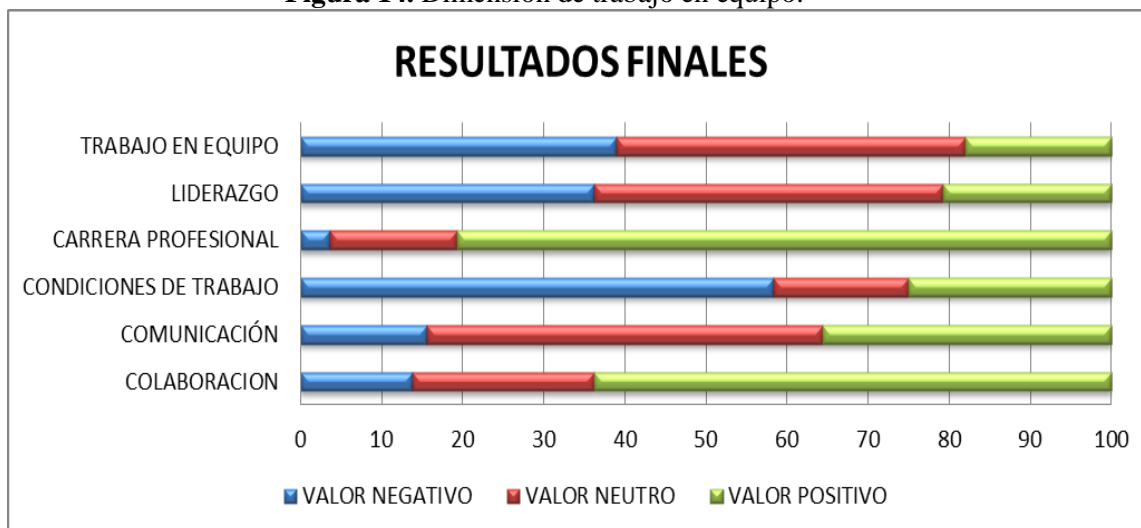
Tabla 10. Resultados finales de las dimensiones.

| DIMENSIÓN | VALOR NEGATIVO | VALOR NEUTRO | VALOR POSITIVO |
|------------------------|----------------|--------------|----------------|
| COLABORACION | 13.8 | 22.5 | 63.8 |
| COMUNICACIÓN | 15.6 | 48.9 | 35.6 |
| CONDICIONES DE TRABAJO | 58.3 | 16.7 | 25.0 |
| CARRERA PROFESIONAL | 3.6 | 15.7 | 80.7 |

| | | | |
|--------------------------|------|------|------|
| LIDERAZGO | 36.2 | 43.1 | 20.8 |
| TRABAJO EN EQUIPO | 39.0 | 43.0 | 18.0 |

Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Figura 14. Dimensión de trabajo en equipo.



Realizado por: Jane Sarmiento.

Asimismo, las dimensiones más relevantes y que deben ser tratadas son:

Trabajo en Equipo:

- Existe una buena comunicación dentro de mi equipo de trabajo.
- Cuando se tiene que tomar alguna decisión en el grupo de trabajo mi opinión es importante.

Liderazgo:

- Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses.
- Mi responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo.
- Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.

Condiciones de trabajo:

- Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, etc. me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.

3.4. Confiabilidad y validez del instrumento de investigación

Para que sea factible el uso de un instrumento de investigación, el mismo deberá cumplir con dos requisitos esenciales: su confiabilidad y validez.

3.4.1. Confiabilidad

La confiabilidad, tal como enuncia Niño (2011), es aquella “cualidad de una técnica o de una prueba (o instrumento) que consiste en que, al ser aplicado en distintos momentos y a las mismas personas, deben arrojar los mismos resultados” (p. 150); es decir, la confiabilidad mide la consistencia interna de un instrumento de investigación.

Dentro de los métodos más usuales para determinar la confiabilidad de un instrumento de investigación, es el cálculo del alfa de Cronbach uno de los más usuales (Niño, 2011).

Expresan Oviedo y Campo (2005) que el alfa de Cronbach “es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados” (p. 575).

En cuanto a la interpretación del alfa de Cronbach, la mayoría de los expertos concuerdan en que un valor equivalente a 0.7 o superior es considerado como adecuado o aceptable, siendo así considerando confiable el instrumento de investigación (Merril & Frankenfeld, 2006).

Tabla 11. Alfa de Cronbach para la evaluación de la fiabilidad.

| Alfa de Cronbach | Confiabilidad |
|---------------------------|---------------|
| $\alpha \geq 0,90$ | Excelente |
| $0,80 \leq \alpha < 0,90$ | Bueno |
| $0,70 \leq \alpha < 0,80$ | Aceptable |
| $0,60 \leq \alpha < 0,70$ | Cuestionable |
| $0,50 \leq \alpha < 0,60$ | Pobre |
| $\alpha < 0,50$ | Inaceptable |

Realizado por: Jane Sarmiento a partir de (Merril & Frankenfeld, 2006).

Atendiendo a la clasificación presentada en la tabla anterior, se procedió a calcular el alfa de Cronbach para cada dimensión del instrumento de medición de clima organizacional a través de la utilización del software estadístico SPSS 21.0.

Tabla 12. Alfa de Cronbach de la dimensión de colaboración.

| Estadísticos de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,932 | 4 |

Fuente: SPSS 21.0.

El valor del alfa de Cronbach para la dimensión de colaboración resultó ser igual a 0.932, lo que, según su clasificación, indica que el mismo es excelente.

Tabla 13. Alfa de Cronbach de la dimensión de comunicación.

| Estadísticos de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,811 | 9 |

Fuente: SPSS 21.0.

El valor del alfa de Cronbach para la dimensión de comunicación resultó ser igual a 0.811, lo que indica que el mismo es bueno.

Tabla 14. Alfa de Cronbach de la dimensión de condiciones de trabajo.

| Estadísticos de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,932 | 4 |

Fuente: SPSS 21.0.

El valor del alfa de Cronbach para la dimensión de condiciones de trabajo resultó ser igual a 0.932, lo que indica que el mismo es excelente.

Tabla 15. Alfa de Cronbach de la dimensión de carrera profesional.

| Estadísticos de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,855 | 7 |

Fuente: SPSS 21.0.

El valor del alfa de Cronbach para la dimensión de carrera profesional resultó ser igual a 0.855, lo que indica que el mismo es bueno.

Tabla 16. Alfa de Cronbach de la dimensión de liderazgo.

| Estadísticos de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,955 | 13 |

Fuente: SPSS 21.0.

El valor del alfa de Cronbach para la dimensión de liderazgo resultó ser igual a 0.955, lo que indica que el mismo es excelente.

Tabla 17. Alfa de Cronbach de la dimensión de trabajo en equipo.

| Estadísticos de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,862 | 5 |

Fuente: SPSS 21.0.

El valor del alfa de Cronbach para la dimensión de trabajo en equipo resultó ser igual a 0.862, lo que indica que el mismo es bueno.

De forma general, el alfa de Cronbach para la confiabilidad del instrumento posee un alto grado de consistencia interna, al superar cada una de las dimensiones los valores mínimos requeridos para una valoración aceptable.

3.4.2. Validez

Una vez determinada la confiabilidad del instrumento de investigación, fue determinada su validez, que se refiere al “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, p. 201).

Es así como para establecer la validez de un instrumento de investigación es calculado el índice Kaiser Meyer Olkin -conocido como KMO por las iniciales del nombre de sus autores-, el cual “permite comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación observados con las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial” (Álvarez, 2007, p. 243).

Álvarez (2007) adiciona que “un KMO mayor que 0,7 es indicativo de alta inter-correlación. Entre 0,5 y 0,6 el grado de inter-correlación es medio y menor que 0,5 indicaría que la técnica de análisis factorial no es útil” (p.244).

De esta manera, se procede a determinar el KMO de cada dimensión del instrumento de investigación utilizado en el presente estudio.

Tabla 18. Cálculo del KMO para la dimensión de colaboración.

| KMO y prueba de Bartlett | |
|--|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,766 |
| Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado | 102,203 |
| Bartlett | gl |
| | 36 |
| | Sig. |
| | ,000 |

Fuente: SPSS 21.0.

Como se puede apreciar, el KMO para la dimensión de colaboración alcanza un valor de 0.766, lo cual indica que existe una alta correlación entre las variables que conforman dicha dimensión, asegurándose así su validez.

Tabla 19. Cálculo del KMO para la dimensión de comunicación.

| KMO y prueba de Bartlett | |
|--|--------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,720 |
| Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado | 66,230 |
| Bartlett | gl |
| | 3 |
| | Sig. |
| | ,000 |

Fuente: SPSS 21.0.

Como se puede apreciar, el KMO para la dimensión de comunicación resultó un valor de 0.720, lo cual indica que existe una alta correlación entre las variables que conforman dicha dimensión, asegurándose así su validez.

Tabla 20. Cálculo del KMO para la dimensión de condiciones de trabajo.

| KMO y prueba de Bartlett | |
|--|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,766 |
| Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado | 115,843 |
| Bartlett | gl |
| | 21 |
| | Sig. |
| | ,000 |

Fuente: SPSS 21.0.

Como se puede apreciar, el KMO para la dimensión de condiciones de trabajo resultó un valor de 0.766, lo cual indica que existe una alta correlación entre las variables que conforman dicha dimensión, asegurándose así su validez.

Tabla 21. Cálculo del KMO para la dimensión de carrera profesional.

KMO y prueba de Bartlett

| | | |
|--|------|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | ,742 |
| Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado | | 235,573 |
| Bartlett | gl | 78 |
| | Sig. | ,000 |

Fuente: SPSS 21.0.

Como se puede apreciar, el KMO para la dimensión de carrera profesional resultó un valor de 0.742, lo cual indica que existe una alta correlación entre las variables que conforman dicha dimensión, asegurándose así su validez.

Tabla 22. Cálculo del KMO para la dimensión de liderazgo.

KMO y prueba de Bartlett

| | | |
|--|------|--------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | ,752 |
| Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado | | 57,416 |
| Bartlett | gl | 10 |
| | Sig. | ,000 |

Fuente: SPSS 21.0.

Como se puede apreciar, el KMO para la dimensión de liderazgo resultó un valor de 0.752, lo cual indica que existe una alta correlación entre las variables que conforman dicha dimensión, asegurándose así su validez.

Tabla 23. Cálculo del KMO para la dimensión de trabajo en equipo.

KMO y prueba de Bartlett

| | | |
|--|------|--------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | ,699 |
| Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado | | 48,356 |
| Bartlett | gl | 21 |
| | Sig. | ,000 |

Fuente: SPSS 21.0.

Como se puede apreciar, el KMO para la dimensión de trabajo en equipo alcanzó un valor de 0.699, lo cual indica que existe un grado de correlación medio, aunque muy aproximado al valor mínimo de alto nivel de correlación entre las variables que conforman dicha dimensión, lo cual asegura también su validez.

De forma general, atendiendo a los resultados obtenidos para la validez por cada dimensión del instrumento de medición aplicado, se puede afirmar que el mismo cumple con los requerimientos mínimos sobre los criterios imperantes para que dicho instrumento sea considerado válido.

Entonces, se deduce que el cuestionario para la medición del clima organizacional aplicado en la presente investigación es tanto confiable como válido, por lo que las conclusiones que se pueden extraer al respecto son consistentes con la realidad empresarial que presenta el Municipio del Cantón Déleg.

3.5. Conclusiones

Para diagnosticar la situación actual de cómo se manifiesta el clima organizacional en la entidad objeto de estudio, el Municipio del Cantón Déleg, fue aplicado el cuestionario de Clima Organizacional, el cual está compuesto por 5 dimensiones de varios ítems cada una: colaboración, comunicación, condiciones de trabajo, carrera profesional, liderazgo y trabajo en equipo.

Mediante el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario de clima organizacional en el Municipio del Cantón Déleg, se obtuvieron datos relevantes sobre los aspectos negativos de la organización referentes al clima laboral, los cuales deben ser tratados para mejorar estos aspectos que inciden negativamente en el bienestar de los trabajadores de dicha organización.

Sobre la dimensión de trabajo en equipo, una parte de los empleados (39%) expresó que no existe una buena comunicación dentro del trabajo en equipo, lo que dificulta un desempeño positivo en la institución, ya que, aunque los departamentos estudiados (Finanzas y Obras Públicas) trabajan en conjunto, existe falta de apoyo entre los mismos. Por otro lado, los departamentos muestran desconformidad en cuanto a las decisiones, ya que estas no son tomadas en cuenta al momento de una opinión importante.

En cuanto a la dimensión liderazgo, una proporción de los empleados (36%) manifiesta que sus responsables no se preocupan por conocer las necesidades de los mismos, se sienten olvidados y menospreciados en la empresa. Además, consideran que sus líderes no los guían adecuadamente en las diferentes funciones municipales y ellos pierden interés. Los empleados solicitan que sus jefes se preocupen por mantener un

buen clima organizacional y aspiraran a que sus opiniones sean valoradas al momento de participar en decisiones.

Para la dimensión condiciones de trabajo, más de la mitad de empleados de los departamentos de Finanzas y Obras Públicas (58%) están conscientes que su espacio laboral en el aspecto de infraestructura es pequeño, y por ello creen este aspecto incide directamente en el origen de los conflictos entre departamentos, dificultándose así el clima laboral. Los empleados manifestaron que no existe un proceso de seguridad, salud e higiene en el Municipio del Cantón Déleg, existiendo así varios factores de riesgo, por lo que no se sienten seguros trabajando bajo esas condiciones, ejemplificado en que, en caso de una emergencia, cuentan con un botiquín de primeros auxilios, pero no existe atención médica inmediata. También sucede que, en la posible ocurrencia de un siniestro, los empleados están bajo peligro por no tomarse las medidas de protección necesarias.

Para determinar la pertinencia del instrumento de investigación aplicado, fueron calculados el coeficiente de alfa de Cronbach y el KMO, los cuales arrojaron resultados satisfactorios, pudiéndose afirmar que el cuestionario de clima organizacional cumple con los criterios necesarios de confiabilidad y validez.

A pesar de los puntos débiles identificados en el Municipio del Cantón Déleg respecto al clima organizacional, existen factores positivos en cuanto a la colaboración, ya que al momento que ingresaron los actuales empleados en la organización se sintieron bienvenidos, así como que tuvieron una buena inducción y capacitación. Pero con el transcurso del tiempo, se suscitaron algunos de los conflictos ya mencionados, por lo que se urge para la entidad contar con un plan de acción para mejorar su clima organizacional.

CAPITULO 4

PLAN DE MEJORA

4.1. Introducción

El presente capítulo, contiene el plan de mejora de los departamentos de Finanzas y Obras Públicas del Municipio del Cantón Déleg.

Luego del levantamiento de información mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional, fueron identificados los puntos débiles de los departamentos que se deben reforzar para mejorar el clima laboral de los mismos y, en consecuencia, lograr óptimos resultados de trabajo y desempeño del municipio. El plan de mejoramiento será presentado en un cuadro compuesto por varios elementos: factores negativos; evaluación, objetivos, acción, tiempo, participantes y valor. Dichos ítems serán detallados con valores positivos para que la propuesta presentada sobre el mejoramiento del clima organizacional sea adecuada.

Por otra parte, el plan de mejora ha sido básicamente enfocado en los puntos negativos que necesitan ser corregidos para mejorar el clima organizacional de los departamentos estudiados, potenciando así las fortalezas de la institución y minimizando los efectos negativos que producen las debilidades. Este plan será entregado y presentado en una reunión a los directivos del Municipio: alcalde de turno y gerente de recursos humanos para su análisis y posterior aplicación.

4.2. Propuesta

A continuación, se presenta la propuesta del plan de mejoramiento y las recomendaciones para el Municipio del Cantón Déleg.

Tabla 24. Propuesta para la dimensión de trabajo en equipo.

| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|--------------|
| FACTORES NEGATIVOS | EVALUACIÓN | OBJETIVO | ACCIÓN | TIEMPO | PARTICIPANTES | VALOR |
| No existe una buena comunicación dentro del equipo de trabajo. | Los empleados manifestaron inconformidad en la comunicación interna, ya que dicen no ser escuchados ni valorados. | Mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de los departamentos. | Realizar reuniones semanales, los días jueves de 9:00am a 11am, para exponer dudas y quejas con ayuda de un mediador. | 1 vez a la semana (jueves) | Departamento de Finanzas. Departamento de obras públicas. Mediador. | \$0 |
| Cuando se tiene que tomar alguna decisión en el grupo de trabajo, la opinión de los empleados no es importante. | Los empleados consideran que la empresa y los departamentos deben tomar más en cuenta la opinión de los trabajadores. | Reconocer las ideas nuevas e innovadoras de las personas e incluir a las mismas en el proceso de toma de decisiones. | Realizar una capacitación a los empleados sobre trabajo en equipo durante 3 meses. | 3 meses: 1 vez al mes, el último viernes de cada mes. | Supervisores. Departamento de Finanzas. Departamento de Obras Públicas. Departamento de RRHH. Diseñador gráfico. | \$500 |

Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Tabla 25. Propuesta para la dimensión de liderazgo.

| LIDERAZGO | | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|--------------|
| FACTORES NEGATIVOS | EVALUACIÓN | OBJETIVOS | ACCIÓN | TIEMPO | PARTICIPANTES | VALOR |
| Los jefes no se preocupan por conocer las necesidades e intereses de los empleados. | Se recomienda tomar en cuenta la opinión de los empleados. | Comprometer a los mandos altos a escuchar a sus trabajadores. | Implementar un buzón de quejas y sugerencias. | 2 semanas | Supervisores. Departamento de Finanzas. Departamento de Obras Públicas. | \$100 |
| Sus jefes no se preocupan por mantener un buen clima organizacional. | Los empleados manifestaron incomodidad con el clima que proporcionan sus jefes. | Aumentar el compromiso de los líderes con respecto al mejoramiento del clima organizacional. | Realizar un campamento de talleres outdoor en el complejo turístico “Cojitambo”, con el fin de fomentar el liderazgo de los mandos altos. | 1 fin de semana de viernes a domingo. | Supervisores. Departamento de Finanzas. Departamento de Obras Públicas. Departamento de RRHH. | \$500 |
| Los jefes no escuchan la opinión de sus empleados, los cuales tampoco participan en el proceso de toma de decisiones. | Falta de liderazgo en los supervisores. Los empleados no trabajan con dirección. | Motivar a los altos mandos a escuchar a sus empleados. | Crear una Red Social interna con el fin de socializar entre departamentos con el apoyo del Ing. en Sistemas del Municipio. Dicha red se creará a partir del estilo Twitter, para que | Se creará en 1 mes y se usará en lo adelante | Alcalde. Supervisores. Departamento de Finanzas. Departamento de Obras Públicas. Demás departamentos. | \$200 |

los empleados
intervengan de
manera práctica
y sencilla en la
toma de
decisiones.

Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

Tabla 26. Propuesta para la dimensión de condiciones de trabajo.

| CONDICIONES DE TRABAJO | | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|--------------|
| FACTORES NEGATIVOS | EVALUACIÓN | OBJETIVOS | ACCIÓN | TIEMPO | PARTICIPANTES | VALOR |
| Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, entre otros factores, no les permite a los empleados desempeñar su trabajo con normalidad. | Se debería realizar una actualización de panorama de riesgos, así como una revisión de las condiciones de trabajo. | Mejorar la seguridad y salud ocupacional del Municipio. | Capacitar a los empleados con brigadas de emergencia y promoción de salud y con la Cruz Roja Provincial. La capacitación constará de clases teóricas y prácticas. | 40 horas distribuidas en 3 semanas (viernes y sábado). | Departamento de Finanzas. Departamento de Obras Públicas. Departamento de RRHH. Cruz Roja Ecuatoriana. | \$100 |

Realizado por: Jane Sarmiento (2017).

4.3 Entrega de la propuesta del Plan de Acción

Una vez realizado el plan de mejora, se procederá a entregar el mismo a los directivos del departamento en una reunión para explicar cada punto e inquietud de la propuesta, con el fin que esta herramienta sea aplicada para bienes positivos del Municipio.

A continuación, el alcalde del Municipio del Cantón Déleg y los jefes de los Departamentos de Finanzas y Obras Públicas deberán analizar la propuesta y, en caso que sea aprobado, será presentada la propuesta a todos los empleados que conforman los departamentos.

Se realizará una reunión con todos los miembros que conforman los departamentos, dándose a conocer el plan de mejora propuesto, entregando afiches y folletos para, posteriormente, explicar cada acción a realizarse en el transcurso del tiempo que los supervisores decidan.

La propuesta de plan de acción será entregada en una reunión junto con el alcalde, mandos altos, supervisores, Departamento de RRHH y los Departamentos de Finanzas y Obras Públicas en una presentación formal, explicando los puntos débiles de la organización en cuanto al clima organizacional, así como el proceso para mejorar el mismo; también es importante mantener las fortalezas del Municipio. Con el plan de acción entregado, corresponde a la empresa y sus directivos tomar la decisión de si se aplica la propuesta o no para mejorar así su clima organizacional.

4.3. Conclusiones

La propuesta del Plan de Mejora del Municipio del Cantón Déleg ha sido creada con el fin de mejorar el clima organizacional de la empresa, ya que existe cierto grado de desconformidad ante algunos puntos negativos tales como trabajo en equipo, liderazgo y condiciones de trabajo. Estos factores serán evaluados con objetivos, al mismo tiempo serán puntuados en el plan de acción de manera que se encuentra una solución a cada factor negativo.

Para llevar a cabo el plan, se necesita de la participación de todos los empleados que conforman los departamentos, en colaboración conjunta entre los altos mandos y los empleados de menor nivel jerárquico de manera efectiva y positiva.

El plan de acción elaborado le permitirá a la empresa minimizar el efecto de sus puntos débiles que afectan el clima organizacional entre los departamentos, al establecerse mediante estas variables negativas, estrategias útiles para minimizar o eliminar el efecto de las mencionadas falencias. Los métodos de aplicación empleados serán las capacitaciones, talleres, buzón de sugerencias, mediación, entre otros.

Una ventaja importante de este estudio, es que la empresa está abierta al cambio, evidenciado por la preocupación de las principales autoridades al respecto, así como su clara voluntad de fomentar un buen ambiente laboral.

CONCLUSIONES GENERALES

- Un buen clima organizacional es la clave de éxito de una empresa, ya que el mismo refuerza buenas actitudes y aptitudes de los empleados. Es por ello que el presente estudio determina los puntos negativos a ser tratados para mejorar este aspecto en la organización investigada.
- El Municipio del Cantón Déleg es una institución pública, orientada al servicio de la ciudadanía. Esta institución brinda atención al cliente y servicios en línea en trámites municipales, atendidos en el menor tiempo posible.
- Para analizar el clima organizacional del Municipio del Cantón Déleg, es importante conocer la cultura a la que pertenece, en este caso es una organización jerarquizada, es decir los empleados siguen órdenes y no se sienten escuchados, por lo que desean evolucionar hacia una organización tipo clan.
- De esta manera, fueron cumplidos los objetivos planteados en el proyecto de investigación mediante la diagnosis del clima organizacional del Municipio del Cantón Déleg, aplicándose un cuestionario de clima organizacional correctamente adecuado para los departamentos de Finanzas y Obras Públicas de dicha institución, presentándose así los resultados tabulados. Este proceso permitió la identificación de las falencias que presenta el clima organizacional en cuanto a sus distintas dimensiones tales como colaboración, comunicación, condiciones de trabajo, carrera profesional, liderazgo y trabajo en equipo.
- Las dimensiones que mayoritariamente se percibieron como negativas fueron las referentes a condiciones de trabajo, liderazgo y trabajo en equipo, ya que los empleados no cuentan con las condiciones laborales idóneas en relación a la infraestructura y espacio físico. Por otro lado, existe una falta de liderazgo y dirección en los supervisores, lo que provoca una escasa motivación. También existe una falta de información en la seguridad y salud ocupacional del empleado, mientras que los trabajadores no se sienten escuchados, valorados ni incluidos en los procesos de toma de decisiones importantes que se desarrollan en la institución.

- Para minimizar o eliminar las falencias detectadas en cuanto al clima organizacional del Municipio Déleg, se elaboró un plan de mejora, en el cual se consideraron los puntos débiles de la organización, detallándose la evaluación de cada elemento, así como sus objetivos, acciones a realizar, el tiempo de ejecución, participantes y el valor monetario.
- Por último, el plan de mejoras es presentado con la finalidad de que sea aprobado y aplicado en el tiempo programado, según las diferentes estrategias propuestas para lograr así un clima organizacional adecuado en el Municipio del Cantón Déleg.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación se recomienda:

- Considerar cambios en la cultura organizacional del Municipio del Cantón Déleg, ya que la misma se encuentra jerarquizada siendo la preferencia de los empleados una cultura tipo clan, reforzándose así los elementos positivos, creencias, misión, visión y valores de la empresa.
- Potenciar los puntos positivos del Municipio del Cantón Déleg con respecto a las dimensiones de clima organizacional de colaboración y carrera profesional.
- Involucrar a los empleados de la organización tanto en los procesos de toma de decisiones como en el plan de mejoras a implementar para que los mismos se sientan comprometidos con dicho proceso, lo que conllevaría a que su aplicación práctica sea óptima y efectiva.
- Mejorar el espacio físico de infraestructura a cada departamento, para evitar así los conflictos entre el talento humano que se originan por este aspecto.
- Concientizar a los directivos sobre los problemas que derivan en un deficiente clima organizacional, aspecto que favorecería a que en la institución se adquiriera una mejor visión futura para lograr el crecimiento tanto institucional como del cantón en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: Editorial UNED.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional : cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, R. (2007). *Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS. Aplicación a las ciencias de la salud*. Madrid: Ediciones Díaz Santos, S.A. .
- Amat, J. (2013). *Control 2.0*. Barcelona: Profit Editorial.
- Baño, J., Villacrés, E., Arboleda, L., & García, T. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo - Ecuador. *Revista Industrial Data*, 19(2), 59-68.
- Barragán, H. (2010). *Desarrollo, salud humana y amenazas ambientales: la crisis de la sustentabilidad*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Browsers, D., & Taylor, A. (2004). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Michigan: Universidad de Michigan.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Bogotá: Trillas.
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Research of Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. (Tercera, Ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Capote, R. (2013). *La gerencia sin práctica*. Barcelona: Palibrio.
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 23(2), 66-85.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Concejo Municipal de Déleg. (2005). *Ordenanza Orgánico Funcional*. Déleg: Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Déleg.
- Contreras, C., Díaz, B., & Hernández, E. (2015). *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Maracaibo: Universidad de Maracaibo.
- Costa, C. (2011). *La comunicación en el hospital: La gestión de la comunicación en el ámbito sanitario*. Sevilla: Comunicación Social.
- Costanza, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Cundinamarca: UNAD.
- Domínguez, M., Rodríguez, B., & Navarro, J. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica*, 31(6). Recuperado el 9 de Agosto de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012
- Flores, J. (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporacion Infarmasa S.A*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Gadow, F. (2010). *Dilemas. La gestión del talento humano en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Gránica S.A.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Déleg. (2014). *REGISTRO OFICIAL 884*. Déleg: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Déleg.
- Gobierno Municipal de Cantón Déleg. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Déleg*. Déleg: C+C CONSULCENTRO.
- Gobierno Provincial del Cañar. (20 de Abril de 2016). *Cantón Déleg*. Obtenido de http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public_html/paginas/deleg.15

- Gonçalves, A. (2005). *Fundamentos del clima organizacional*. Madrid: Sociedad Latinoamericana para la.
- Hernán, A., Yamaguchi, L., Alvarado, P., Ramírez, L., Silva, D., Chávez, J., . . . Sánchez, K. (2009). *Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Lima: Ministerio de Salud.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 2(3), 2-3.
- Litwin, E., & Stringer, R. (2005). *Motivation and organizational climate* (Tercera ed.). Boston: Harvard Business School.
- Méndez, C. (2010). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Rosario: Universidad del Rosario.
- Merril, R., & Frankenfeld, C. (2006). *Behavioral Epidemiology*. Burlington: Jones & Barlett Learning.
- Niño, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Prevención de riesgos laborales para fisioterapeutas. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572 - 580.
- Payne, R., & Pugh, D. (1976). *Organizational structure and climate*. Chicago: Rand McNally.
- Piedra, R. (2015). *Satisfacción laboral y su relación con la variable cargo en las instituciones públicas del sector social, caso aplicado a la Coordinación Zonal 6 MIES*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Rhon, M. (2013). *Diagnóstico y evaluación del clima laboral en el departamento contable de la empresa Baker Hughes de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, M., Osona, J., & Domínguez, A. (2013). *Mobbing. Volviendo a vivir*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Sampieri, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Málaga: Académica Iberoamericana Local - Global.
- Spreitzer, G., de Janasz, S., & Quinn, R. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 511-526.
- Uribe, F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Vivanco, J., & Franco, R. (2012). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes. *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (págs. 1-20). México D.F.: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Yeung, A., Brockbank, W., & Ulrich, D. (1994). Lower cost, high value: Human resources function in transition. *Human Resource Planning*, 1-6.

ANEXOS

Anexo 1: Certificado del Municipio del Cantón Déleg.



GAD MUNICIPAL DÉLEG

Dirección: Bolívar y 24 de Mayo Páq. web: www.gadmunicipaldeleg.gob.ec Email: secretaria@gadmunicipaldeleg.gob.ec Telf.: 072210198 Fax: 072210965

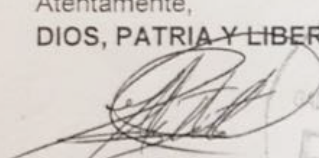
Déleg, 08 de junio de 2016
Oficio No. 0883-AD-2016

Señorita
Janneth Patricia Sarmiento Vázquez
ESTUDIANTE DE LA FACULTAD DE FILOSOFÍA DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Cuenca.-

En contestación a su atento oficio de fecha 01 de junio de 2016, esta autoridad autoriza a usted para que realice el test de comportamiento organizacional con los empleados de la entidad municipal. Para al cometido, he delegado a la ingeniera Carolina Tapia, jefa de talento humano a fin de que coordine respecto al tema.

Con sentimientos de consideración y estima, suscribo.

Atentamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD


Dr. Rubén Darío Tito
ALCALDE DE LA CIUDAD DE DÉLEG



Adjunto lo indicado.

C C Jefa de talento humano.



Anexo 2: Formato del OCAI cuestionario de Cultura Organizacional.

Cuestionario para evaluar la cultura organizacional dirigido al departamento de Finanzas y Obras Públicas del Municipio del Cantón Déleg.

Objetivo: Diagnosticar la cultura organizacional de la institución investigada.

El encuestador le guiará en el proceso de calificación. El cuestionario es anónimo. Por favor, responder con sinceridad.

| 1 | Características Dominantes | Ahora | Preferida |
|----------|---|--------------|------------------|
| A | La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos. | | |
| B | La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos. | | |
| C | La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se despreocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro. | | |
| D | La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace. | | |
| | TOTAL | 100 | 100 |

| 2 | Liderazgo Organizacional | Ahora | Preferida |
|----------|---|--------------|------------------|
| A | El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades. | | |
| B | El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos. | | |

| | | | |
|---|--|-----|-----|
| C | El liderazgo en la organización se considera que generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados. | | |
| D | El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo. | | |
| | TOTAL | 100 | 100 |

| 3 | Gestión de Empleados | Ahora | Preferida |
|----------|---|--------------|------------------|
| A | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. | | |
| B | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad. | | |
| C | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuesto. | | |
| D | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y ña estabilidad en las relaciones. | | |
| | TOTAL | 100 | 100 |

| 4 | Cohesión Organizacional | Ahora | Preferida |
|----------|---|--------------|------------------|
| A | La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto. | | |
| B | La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia. | | |
| C | La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas. | | |

| | | | |
|---|--|-----|-----|
| D | La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante. | | |
| | TOTAL | 100 | 100 |

| 5 | Énfasis Estratégicos | Ahora | Preferida |
|----------|--|--------------|------------------|
| A | La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten. | | |
| B | La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas | | |
| C | La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado. | | |
| D | La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes. | | |
| | TOTAL | 100 | 100 |

| 6 | Criterios de Éxito | Ahora | Preferida |
|----------|---|--------------|------------------|
| A | La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente. | | |
| B | La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador. | | |
| C | La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave. | | |

| | | | |
|---|---|-----|-----|
| D | La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales. | | |
| | TOTAL | 100 | 100 |

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011).

Anexo 3. Cuestionario de Clima Organizacional, ejemplar.

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

MUNICIPIO DEL CANTÓN DÉLEG

COLABORACION

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|---|--------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| 1. Cuando ingresé en la compañía me sentí bienvenido. | | | | | |
| 2. Cuento con la colaboración de personas de otros departamentos. | | | | | |
| 3. Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento. | | | | | |
| 4. Considero que existe un buen ambiente de trabajo. | | | | | |

COMUNICACIÓN

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|---|--------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| 1. La comunicación interna es planificada y organizada. | | | | | |
| 2. Los comunicados internos nos proporcionan información útil. | | | | | |
| 3. Tengo disponible información sobre la organización, así como su evolución. | | | | | |
| 4. Conozco el código ético y de conducta de la organización. | | | | | |
| 5. El boletín interno para el empleado me proporciona información útil. | | | | | |
| 6. Al unirme a la Compañía, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo. | | | | | |
| 7. Cuando ingresé en la Compañía recibí suficiente información sobre la misma. | | | | | |
| 8. La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente. | | | | | |
| 9. Tengo disponible información sobre los servicios que ofrece la organización. | | | | | |

CONDICIONES DE TRABAJO

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|---|--------------|-------------------|----------------|---------------------|----------------|
| 1. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, etc., me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad. | | | | | |
| 2. La organización cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera eficiente. | | | | | |
| 3. Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo. | | | | | |

CARRERA PROFESIONAL

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|--|--------------|-------------------|----------------|---------------------|----------------|
| 1. Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo. | | | | | |
| 2. Los ascensos internos se realizan de manera justa. | | | | | |
| 3. Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la organización. | | | | | |
| 4. Al asumir una nueva posición en la organización, mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo. | | | | | |
| 5. Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía. | | | | | |
| 6. Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la organización. | | | | | |
| 7. Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo. | | | | | |

LIDERAZGO

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|--|--------------|-------------------|----------------|---------------------|----------------|
|--|--------------|-------------------|----------------|---------------------|----------------|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 1. Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses. | | | | | |
| 2. Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento. | | | | | |
| 3. Mi responsable me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño. | | | | | |
| 4. Mi responsable respeta las diferencias de cultura, sexo, religión, etc. | | | | | |
| 5. Mi responsable hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual. | | | | | |
| 6. Mantengo una buena relación con mi responsable. | | | | | |
| 7. Mi responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo. | | | | | |
| 8. Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones. | | | | | |
| 9. Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo. | | | | | |
| 10. Mi responsable es un referente en la Compañía. | | | | | |
| 11. Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe. | | | | | |
| 12. Mi responsable se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la organización. | | | | | |
| 13. Mi responsable me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos. | | | | | |

TRABAJO EN EQUIPO

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1. Considero que la labor que desempeño es de gran importancia para mis compañeros y para la organización. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 2. Existe una buena comunicación dentro de mi equipo de trabajo. | | | | | |
| 3. Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo cuando se presentan atrasos o problemas en el cumplimiento de la labor. | | | | | |
| 4. Mantengo informadas a las personas que tengo a mi cargo o a mis compañeros de cualquier dificultad que se presenta en el trabajo. | | | | | |
| 5. Cuando se tiene que tomar alguna decisión en el grupo de trabajo mi opinión es importante. | | | | | |

Anexo 4: Archivo Fotográfico



