



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“Diagnóstico del clima organizacional del Gobierno Autónomo
Descentralizado del Cantón Jaramijó”

AUTORA:

Josselyn Carolina Mero Mero

TUTORA:

Ing. Karla Rosanna Marcillo Pin

*Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera Administración de Empresas*

**MANTA-MANABÍ-ECUADOR
2021-2022**

Certificación de Tutor

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad y de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de Integración Curricular y/o Examen Complexivo bajo la autoría de la estudiante Mero Mero Josselyn Carolina, legalmente matriculada en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2022, cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto de investigación es “Diagnóstico del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 29 de julio de 2022.

Lo certifico,



Ing. Marcillo Pin Karla Rosanna
Docente Tutor(a)

Certificado URKUND similitud



Document Information

Analyzed document	Proyecto Mero Mero Joselyn.pdf (D142463266)
Submitted	2022-07-27 16:34:00
Submitted by	Karla Rosanna Marcillo Pin
Submitter email	karla.marcillo@uleam.edu.ec
Similarity	7%
Analysis address	karla.marcillo.uleam@analysis.arkund.com

Sources included in the report

SA	CAPITULO II.docx Document CAPITULO II.docx (D13316557)		3
SA	C-11907 T3_Taller de tesis 2_Guerra Quispichito Alvaro Breyan y Oliva Limaco Luhana Lizzeth.docx Document C-11907 T3_Taller de tesis 2_Guerra Quispichito Alvaro Breyan y Oliva Limaco Luhana Lizzeth.docx (D119118182)		5
SA	TEORIAS CLIMA Y MOTIVACION.doc Document TEORIAS CLIMA Y MOTIVACION.doc (D10591011)		3
SA	B 18092 T3_TT2_STEPHANIE MILAGROS RONDO OLAZABAL_KIMBERLY STEICY AVILES.docx Document B 18092 T3_TT2_STEPHANIE MILAGROS RONDO OLAZABAL_KIMBERLY STEICY AVILES.docx (D140789121)		1
SA	anteproyecto de grado Lorena Babativa formato D16 (1).doc Document anteproyecto de grado Lorena Babativa formato D16 (1).doc (D121337267)		1
SA	CAPITULO IIIVO IMPRIMIR.docx Document CAPITULO IIIVO IMPRIMIR.docx (D13392515)		2
SA	Clima organizacional.docx Document Clima organizacional.docx (D62666051)		4
SA	TFG_LVILLEGAS_DiagnosticoClimaLaboral.pdf Document TFG_LVILLEGAS_DiagnosticoClimaLaboral.pdf (D46539598)		1
SA	Clima organizacional.pdf Document Clima organizacional.pdf (D62666229)		2
SA	2921-T3-Pena Aranda Mirta Rosmery.docx Document 2921-T3-Pena Aranda Mirta Rosmery.docx (D110072688)		2
SA	MONOGRAFIA FINAL JM.docx Document MONOGRAFIA FINAL JM.docx (D11958059)		2

Aprobación del trabajo

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo de titulación sobre el tema “**Diagnóstico del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó**”, Elaborado por la egresada Josselyn Carolina Mero Mero, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí carrera Administración de Empresas.

Ing. Ana Del Rocío García Loor, PhD

Presidente del tribunal

Eco. Oscar Xavier Calderón Zamora

Miembro del tribunal

Ing. Jessica Geoconda Guadamud Vera

Miembro del tribunal

Dedicatoria

Principalmente a mis padres, pilares fundamentales en mi educación, espero se sientan orgullosos de este logro más que estoy cumpliendo al ser la primera de sus hijas en llegar al tercer nivel y alcanzar ese anhelado título universitario.

A mi difunta madre quien fue y siempre va a ser el mejor ser humano que pude conocer, quién me enseñó e inculcó muchos valores que me ayudaron a seguir adelante y poder cumplir una meta más.

A mi padre por su arduo trabajo, quién hizo todo lo posible por darme el apoyo económico para continuar con mis estudios.

A mis hermanas por su cariño y apoyo incondicional, quienes me acompañaron en este proceso.

Reconocimiento

Con mucho cariño a mi madre, por ser el pilar más importante de mi vida y por haberme demostrado siempre su cariño y apoyo incondicional, que, a pesar de que ya no estás conmigo físicamente, siempre te tengo y llevo presente y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntas, estoy segura y sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí y espero que donde quieras que estés te sientas muy orgullosa de mí.

Con mucho cariño a mi padre, quién es un hombre excelente y a pesar de las diferencias que hemos tenido me impulsó a seguir adelante, por todas esas palabras de fuerzas y valor que me mantuvieron firme en el camino.

A mis amigos, quiénes fueron un apoyo constante durante toda esta etapa. Son personas maravillosas que siempre dijeron las palabras adecuadas para alentarme a continuar y no rendirme a medio proceso.

Índice

Certificación de Tutor	I
Certificado URKUND similitud	II
Aprobación del trabajo	III
Dedicatoria	IV
Reconocimiento	V
Resumen	1
1. Introducción	2
2. Diseño teórico	4
2.1. El problema	4
2.2. Planteamiento del problema	4
2.3. Formulación del problema	5
2.4. Formulación del objeto de la investigación	5
2.5. Formulación de los objetivos de la investigación	6
2.5.1. Objetivo General:	6
2.5.2. Objetivos Específicos:	6
2.6. Delimitación	6
2.6.1. Delimitación espacial	6
2.6.2. Delimitación conceptual	6
2.7. Formulación de la Hipótesis	7
2.7.1. Hipótesis general	7
2.7.2. Hipótesis específicas	7
2.8. Determinación de las variables	7
2.8.1. Variable independiente	7
2.9. Matriz de consistencia	8

2.10.	Justificación de la investigación.....	10
3.	Marco teórico.....	12
3.1.	Antecedentes de la investigación	12
3.2.	Bases teóricas	15
3.2.1.	Antecedentes teóricos del Clima Organizacional	15
3.2.2.	Clima Organizacional	17
3.2.3.	Características del Clima Organizacional	20
3.2.4.	Importancia del Clima Organizacional.....	21
3.2.5.	Dimensiones del Clima Organizacional.....	22
3.2.6.	Diagnóstico del Clima Organizacional	23
3.2.7.	Importancia del Diagnóstico del Clima Organizacional.....	24
3.2.8.	Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.....	26
3.3.	Glosario de términos	29
4.	Metodología.....	30
4.1.	Tipo y diseño de la investigación	30
4.2.	Población de Estudio	30
4.3.	Tamaño de la muestra	31
4.4.	Técnicas de recolección de datos	32
5.	Diagnóstico.....	33
5.1.	Resultados.....	36
5.1.1.	Dimensión Estructura	36
5.1.2.	Dimensión Responsabilidad	38
5.1.3.	Dimensión Recompensa	40
5.1.4.	Dimensión Riesgo	42
5.1.5.	Dimensión Relaciones	44

5.1.6.	Dimensión Estándares.....	46
5.1.7.	Dimensión Apoyo.....	48
5.1.8.	Dimensión Conflicto.....	50
5.1.9.	Dimensión Identidad	52
5.1.10.	Resultado general de las dimensiones del clima organizacional	54
6.	Diseño de la propuesta.....	56
6.1.	Título.....	56
6.2.	Introducción	56
6.3.	Justificación.....	56
6.4.	Objetivos.....	57
6.4.1.	Objetivo general	57
6.4.2.	Objetivos específicos:	57
6.5.	Descripción de la propuesta.....	57
6.6.	Plan de mejoramiento	58
6.6.1.	Descripción de las estrategias.....	60
7.	Conclusiones	62
8.	Recomendaciones	63
9.	Bibliografía	64
10.	Anexos	68

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz de consistencia	8
Tabla 2: Distribución de las preguntas del cuestionario de Litwin & Stringer.....	33
Tabla 3: Niveles de percepción de acuerdo con la Escala de Likert.....	34
Tabla 4: Criterios para calificar las dimensiones.....	35
Tabla 5: Resultados de la dimensión Estructura.....	36
Tabla 6: Resultados de la dimensión Responsabilidad.....	38
Tabla 7: Resultados de la dimensión Recompensa.....	40
Tabla 8: Resultados de la dimensión Riesgo.....	42
Tabla 9: Resultados de la dimensión Relaciones.....	44
Tabla 10: Resultados de la dimensión Estándares.....	46
Tabla 11: Resultados de la dimensión apoyo.....	48
Tabla 12: Resultados de la dimensión Conflicto.....	50
Tabla 13: Resultados de la dimensión Identidad.....	52
Tabla 14: Resultados de las dimensiones del clima organizacional.....	54
Tabla 15: Plan de mejoramiento	58

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.....	28
Ilustración 2: Dimensión Estructura.....	37
Ilustración 3: Dimensión Responsabilidad.....	39
Ilustración 4: Dimensión Recompensa.....	41
Ilustración 5: Dimensión Riesgo.....	43
Ilustración 6: Dimensión Relaciones.	45
Ilustración 7: Dimensión Estándares.....	47
Ilustración 8: Dimensión Apoyo.	49
Ilustración 9: Dimensión Conflicto.....	51
Ilustración 10: Dimensión Identidad.....	53
Ilustración 11: Dimensiones del clima organizacional.	55

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo general analizar las dimensiones del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, teniendo como prioridad determinar las dimensiones que lo conforma, por lo cual se plantea la siguiente interrogante ¿Cuáles son las dimensiones que se ven más afectadas en el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó?. La metodología de la presente investigación es aplicada debido a que busca responder inquietudes y resolver un determinado problema, con enfoque cuantitativo que permite obtener datos que son medibles y cuantificables. El tamaño de la muestra es de 109 empleados del área administrativa de los diferentes departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó. El método de recolección de datos es la encuesta que se basó en el cuestionario del modelo de Litwin y Stringer, este recoge y describe hechos de la organización mediante la percepción del individuo. Se obtuvo como resultado general que el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó se encuentra con un 74.96%, ubicándose así con un criterio bueno.

Palabras claves: Clima organizacional, importancia, percepción, colaboradores, diagnóstico, municipios.

1. Introducción

Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas concertar sus esfuerzos y lograr en conjunto objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Formando así un sistema cooperativo racional, es decir, donde las personas deciden apoyarse mutuamente para conseguir metas comunes. Por consiguiente, las organizaciones dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento, lo que nos lleva a los recursos humanos, los cuales están constituidos por individuos y grupos, es decir, por la gente que desempeña actividades y hace aportaciones que permiten a la organización servir para un propósito particular. (Chiavenato I. , 2009).

Las empresas de hoy en día se guían por sus equipos humanos y crean un entorno propicio para que las relaciones interpersonales se basen en la confianza, donde las personas se sientan leales a la organización y estén involucradas con los objetivos de la organización, donde se pueda generar un buen clima laboral. Por esta razón actualmente están teniendo en cuenta temas relacionados con el recurso humano. Siendo así, que el diagnóstico del clima organizacional sirve como base para identificar las posibles falencias que no se han considerado por falta de la aplicación de una herramienta que ayude a identificarlas.

En cuanto a la estructura de este proyecto de investigación la misma consiste en un diseño teórico, donde se plantea el problema, la formulación del problema y objeto de estudio, los objetivos tanto general como específicos, la delimitación, hipótesis y se define la variable independiente, cabe indicar que también se desarrolla la matriz de consistencia en base a todo lo descrito en este párrafo.

Siendo esta línea, en esta respectiva investigación se presenta un marco teórico donde se detallan los antecedentes, fundamentos y bases teóricas necesarias para el desarrollo del tema en cuestión. Además, se plateó la metodología aplicada con el fin de describir los

resultados. En cuanto a lo anterior, este proyecto pretende realizar el diagnóstico del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, mediante el cuestionario de Litwin y Stringer, que tiene 53 ítems distribuidos en las siguientes nueve dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares, apoyo, conflicto e identidad.

Los resultados del diagnóstico donde se muestran los datos obtenidos sirvieron para desarrollar y diseñar una propuesta que permita mejorar las dimensiones del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, dicha propuesta está compuesta de una introducción, justificación, objetivos, descripción de la propuesta, plan de mejoramiento y la descripción de las estrategias del plan de mejoramiento. La presente investigación finaliza con sus respectivas conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos que son elementos claves y evidencias del desarrollo de este proyecto.

2. Diseño teórico

2.1.El problema

Como se conoce el clima organizacional es un elemento característico de cualquier organización que está conformado por varios aspectos relacionados con el personal que labora en las mismas y que es el componente clave para que exista un alto rendimiento, por consiguiente, el presente proyecto de investigación pretende precisar ¿cuáles son las dimensiones que se ven más afectadas en el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó?

2.2.Planteamiento del problema.

En palabras del autor (Chiavenato I. , 2007) menciona que el clima organizacional se refiere:

Al ambiente interno que se percibe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el nivel de motivación de sus integrantes. Menciona que el término clima organizacional se describe específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente, es decir, a los aspectos que llevan a la organización a la estimulación o provocación de los diferentes tipos motivacionales en los integrantes.

De acuerdo con el autor Chiavenato I, 2007, se considera que el diagnosticar el clima organizacional sirve para que una institución se mantenga informada sobre las situaciones que se perciben en el ambiente laboral que se maneja, siendo así, una herramienta que permitirá comprobar el nivel de todos los indicadores que se miden, con el fin de buscar soluciones estratégicas, si existiera o se presentara algún inconveniente entre los colaboradores de la organización.

Cuando se habla del clima organizacional, hace referencia a algo intangible pero que influye en todo momento, por ende, existen diferentes factores que suelen afectar la producción y el rendimiento del personal dentro de una organización, estos factores se pueden presentar de diferentes maneras sean estos: relaciones y dinámicas laborales y el ambiente del trabajo.

Al ser el clima organizacional un elemento esencial para la organización, es importante mencionar que mediante el mismo se logra estipular cómo intervienen diferentes factores en el rendimiento de los empleados, por ende, al realizar un diagnóstico del mismo este ayudará a determinar la percepción y el nivel de satisfacción que tienen los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, en cuanto al ambiente laboral, y así mismo averiguar si existen problemas internos que afecten directamente a la institución.

2.3. Formulación del problema

El presente proyecto de investigación pretende diagnosticar el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó., teniendo como prioridad determinar las dimensiones que lo conforman, por lo cual se plantea la siguiente interrogante ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que se ven afectadas en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó?

2.4. Formulación del objeto de la investigación

El objeto del presente proyecto de investigación es el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, ya que, es un tema que no se lo toma en cuenta en las organizaciones actuales, sin embargo, su estudio es relevante porque permite realizar cambios enfocados a la mejora continua, en lo referente a lo que percibe el recurso humano.

2.5. Formulación de los objetivos de la investigación

2.5.1. Objetivo General:

- Analizar las dimensiones del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.

2.5.2. Objetivos Específicos:

- Establecer las dimensiones que se van a medir con respecto al clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.
- Analizar que dimensiones favorecen o afectan al clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.
- Proponer estrategias que permitan mejorar las dimensiones deficientes del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.

2.6. Delimitación

2.6.1. Delimitación espacial

El presente proyecto de investigación tiene lugar en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó – Manabí - Ecuador

2.6.2. Delimitación conceptual

El presente proyecto de investigación estudiará las bases teóricas del clima organizacional y sus dimensiones.

2.7. Formulación de la Hipótesis

2.7.1. Hipótesis general

- El clima organizacional incide de forma positiva o negativa en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.

2.7.2. Hipótesis específicas

- Las dimensiones para estudiar darán como resultado que la percepción de los empleados se encontrará con el criterio “bueno”.
- Los análisis de las dimensiones favorecerán en un 80% a la institución.
- Las estrategias mejorarán el clima organizacional de la institución.

2.8. Determinación de las variables

2.8.1. Variable independiente

Clima Organizacional

2.9. Matriz de consistencia

Tabla 1

Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables
<p>Problema General: El presente proyecto de investigación pretende diagnosticar el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, teniendo como prioridad determinar las dimensiones que lo conforma, por lo cual se plantea la siguiente interrogante ¿Cuáles son las dimensiones que se ven más afectadas en el clima organizacional del Gobierno</p>	<p>Objetivo General: Analizar el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Establecer las dimensiones que se van a medir con respecto al clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.</p>	<p>Hipótesis general: El clima organizacional incide de forma positiva o negativa en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, mismo que se percibe con un 90%.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Las dimensiones para estudiar dieron como resultado que la percepción de los empleados es buena.</p>	<p>Variable independiente: Clima Organizacional</p>

Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó?	Analizar que dimensiones favorecen o afectan al clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.	Los análisis de las dimensiones favorecerán en un 80% a la institución.
	Proponer estrategias que permitan mejorar las dimensiones deficientes del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.	Las estrategias mejorarán el clima organizacional de la institución.

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

2.10. Justificación de la investigación

El recurso humano es el conjunto de todos los empleados que constituyen la organización, puesto que el departamento de recursos humanos es el encargado de la gestión y administración del capital humano que laboran en la misma, siendo así el motor fundamental de la organización, además, es importante mencionar que la gestión del talento humano también consiste en la integración e involucramiento de todo el personal.

La importancia de estudiar el clima organizacional reside en que es un pilar fundamental para la organización, puesto que es el ambiente físico donde se desenvuelven las personas, siendo así un conjunto de variables, cualidades o características relativamente permanentes e importantes de un entorno laboral y que particularmente están relacionadas con el comportamiento de las personas, sus relaciones de trabajo, su interacción con la empresa y el liderazgo del empleador, y las actividades de los propios trabajadores.

El motivo por el cual se pretende desarrollar el siguiente tema de investigación es porque es primordial estudiar el clima organizacional, ya que es un punto importante para el buen desempeño de la empresa u organización, en cuanto al desarrollo y manejo de las actividades que están dirigidas por los colaboradores internos, además en un diagnóstico del clima organizacional se asimilan las actitudes y el comportamiento que los empleados perciben en el ambiente laboral, y que además está directamente relacionado al rendimiento y productividad.

Cabe indicar que la organización donde se va realizar el presente proyecto de investigación, no ha tenido estudios de esta índole con el personal que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, puesto que, la presente investigación pretende diagnosticar cuáles son las dimensiones que afectan directamente al clima organizacional,

mediante la aplicación de un cuestionario que está conformado por nueve dimensiones que determinan el grado de comunicación, desempeño, satisfacción, entre otros factores.

3. Marco teórico

3.1. Antecedentes de la investigación

El trabajo de investigación de (Barrios et al., 2018) tuvo como objetivo elaborar un DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESTACIONES MARTIGO S.A.S, donde se enfocó a perfeccionar el desempeño de sus trabajadores a través de operaciones estratégicas de intervención. Para tales fines, la metodología que se utilizó en este trabajo consistió en el diseño de un conjunto de ítems que aseguren la validez del concepto Clima Organizacional. En cuanto a los resultados, elaboraron un Diagnóstico del Clima Organizacional y se propusieron un Plan de Acción de mejora, a través de la definición de líneas estratégicas promocionadas desde Gestión Humana.

El estudio de investigación de (Briones Ordinola, 2019) tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones con sede en Chiclayo periodo 2019. Para lo cual diagnosticaron la situación actual en el nivel de realización en la empresa de telecomunicaciones. Esta investigación empleó un tipo de investigación descriptivo no experimental, en la cual se analizó la variable de estudio que fue clima organizacional. La población consistió por los treinta colaboradores de la empresa, así mismo se aplicó una encuesta y los datos se ingresaron al programa de Excel para posteriormente puedan ser procesados en la herramienta SPSS siendo representados en forma de tablas y gráficos ordenados de acuerdo con la variable y sus dimensiones. En conclusión, obtuvieron como resultado que el diagnóstico del Clima Organizacional es muy deficiente, por lo que recomendaron poner más importancia a la herramienta del talento humano y en esta línea de trabajo es el Clima Organizacional, mismo que juega un papel muy importante para el beneficio de esta empresa y su trascendencia.

El trabajo de investigación realizado por (Macías Barcia, 2019) tuvo como objetivo analizar el clima organizacional del hotel “Cabañas Balandra”, para lograr este propósito, se tomó como base, un cuestionario basado en el modelo de Litwin y Stringer en la que se analizaron nueve dimensiones que permitieron conocer los factores que afectan al personal de la organización a través de su percepción. Los resultados que se obtuvieron fue 75.19% siendo un resultado que está dentro de la escala bueno.

El trabajo de investigación de (Burí Guamán, 2019) tuvo como propósito hacer un diagnóstico del Clima Organizacional (CO) en el GAD de Catamayo 2019, por lo cual se plantearon los siguientes objetivos en esta investigación que fueron identificar los factores del Clima Organizacional y los factores que influyen positivamente y negativamente en el GAD de Catamayo a través de una investigación de carácter cuantitativo, se utilizaron como instrumento EDCO que es la Escala de Clima Organizacional y que fue aplicado a una población de 398 personas, obteniendo como resultado un puntaje de 144,9 que en porcentaje sería 78,37% lo cual ubica al clima laboral en un nivel promedio, evidenciándose un compromiso mediano del personal hacia la organización, los factores con influencia positiva con el 86% es la disponibilidad de recursos, estabilidad y 83% sentido de pertenencia en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Catamayo y del factor que se debe mejorar datando con un porcentaje 29% valores colectivos.

El trabajo realizado por (Guzmán et al., 2021) con el tema Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil tuvo como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en los colaboradores de una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil. Esta investigación utilizó un enfoque cuantitativo con alcance exploratorio descriptivo. Este estudio se llevó a cabo mediante un cuestionario aplicado a 209 empleados de diferentes áreas de la institución educativa y se aplicó el instrumento de medición de clima organizacional de Ortega (2017). Para la recolección de

estos datos la realizaron en línea a través de Google Forms y el análisis se efectuó con el programa SPSS 2.0. Los resultados reflejaron, por un lado, que la misión y los objetivos de la unidad educativa son distinguidos y están interiorizados por los trabajadores, y, por otro lado, las recompensas de esta unidad educativa constituyen uno de los factores que presenta niveles más bajos de satisfacción laboral.

3.2. Bases teóricas

La investigación sobre el clima organizacional ha sido de extenso interés en los últimos 50 años. Puesto que, constituye una variable que impacta en el comportamiento de los trabajadores, donde su importancia recién se ha intensificado para ser evaluada por las diferentes entidades organizacionales y para la obtención de certificaciones. (Uribe Padro, 2015).

3.2.1. Antecedentes teóricos del Clima Organizacional

(Bordas Martínez, 2016) en su libro señala que los antecedente teóricos para el estudio del clima en las organizaciones comienzan a desarrollarse con los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939) quienes en sus estudios de campo sobre los procesos sociales, encontraron que el comportamiento del individuo en el grupo no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmósfera o clima social en que está inmerso el grupo, clima que es percibido por el individuo y que influye en su conducta; considerando además que buena parte de esa atmósfera o clima social estaba relacionado con las formas de liderazgo que se manejaran en cada caso.

Posteriormente, Morse y Reimer (1956) citado por (Bordas Martínez, 2016) publicaron un estudio realizado en cuatro Divisiones de una gran compañía, que analizaba la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, detectando que en los casos de no colaboración se producía una reveladora disminución de lealtad, interés y compromiso con el desarrollo del trabajo por parte de los empleados.

Continuando esta línea, Rensis Likert citado por (Bordas Martínez, 2016), a partir de 1961, desarrolla una serie de estudios de gran alcance, en los que, enfatizando el contexto humano de la organización, llega a la conclusión de que las circunstancias, la atmósfera o el clima establecido en el lugar de trabajo, en función de distintos formas de liderazgo empleados,

posee importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad. En este sentido destaca su obra publicada en 1976 junto a Jane Gibson Likert (y publicada en español en 1986, cinco años después de su defunción) en que se desenvuelve su teoría sobre los cuatro sistemas de clima laboral y su impacto decisivo sobre los resultados de la empresa.

(Bordas Martínez, 2016) comenta que otro dato importante relacionado con el clima organizacional se da en la publicación del libro de McGregor (1960) sobre el lado humano de la empresa, donde considera:

- Que los líderes o responsables de la organización ayudan a «crear» el clima en que los empleados desarrollan sus tareas.
- Que el clima que crean los líderes está en función de su específica forma de entender la función directiva y del concepto que tengan de los trabajadores.
- Que el clima creado en buena compostura por los directivos influye sobre el comportamiento de los empleados y que asume diferente influencia en función de la actividad de la sociedad, lo brillante de la tecnología empleada y el nivel y especialización del personal.
- Siendo las compañías más complejas, con tecnología más sofisticada y con personal más capacitado, donde el estilo directivo que promueve el autodesarrollo, la participación, la creatividad y el compromiso de los empleados resulta más apropiado y efectivo.

Otro dato que enfatizó (Bordas Martínez, 2016) en el estudio del clima en las organizaciones fue la investigación de Halpin y Croft (1963) sobre el clima en una escuela pública, donde dichos autores observan los efectos del tipo de liderazgo practicado por el

director sobre el clima de la organización, concluyendo que determinados estilos eran más favorables que otros en relación al clima organizacional.

3.2.2. Clima Organizacional

García Solarte (2009) indica que “El clima organizacional aparece de la idea de que el hombre vive en ambientes complicados y dinámicos, puesto que las organizaciones están conformadas por personas y grupos que forjan comportamientos diversos y que inquietan ese ambiente”. Méndez (2006) citado por (García Solarte, 2009) manifiesta que el origen del clima organizacional se encuentra en la sociología; donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas acentúa la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

“El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, distinguido por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma congruentemente estable en una determinada entidad organizacional, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios”. (Bordas Martínez, 2016)

(Rivera et al., 2018) comentan que existen muchas definiciones sobre el clima organizacional expuestas por diferentes autores, puesto que el término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos

de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, a la vez, este último influye sobre el primero.

A continuación, se presenta una serie de algunas de las definiciones del clima organizacional investigadas por los autores (Rivera et al., 2018):

- **Goncalves (2000):** Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras.
- **Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo (2006):** Son las características del medio ambiente de trabajo las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. También señala que es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos.
- **Delgado (2006):** Son las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral.
- **Mujica & Pérez (2007):** Es un aspecto fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral y así alcanzar aumento en la productividad sin perder de vista el talento humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo, introducir cambios en el comportamiento de los miembros y en la estructura organizacional. No monitorear este clima puede acarrear que los empleados abandonen la institución, debido a que se presentan dificultades que generan un ambiente tenso.

- **Llaneza (2007):** Es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello la percepción negativa en las diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, si no que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionados por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.
- **Chiavenato (2007):** Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe por los miembros de la organización, e influye en el comportamiento.
- **García (2009):** Desde un enfoque estructural; consiste en un conjunto de características permanentes que describen una organización, que influye en el comportamiento de las personas que la conforman y que la hacen diferente de otras. Desde un enfoque subjetivo; es la descripción u “opinión” que el empleado se forma de la organización.
- **Torrecilla (2009):** Son las consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo.
- **Chiang, Martín & Nuñez (2010):** Es un entorno psicológicamente significativo en las personas, tanto en la conducta como en los sentimientos.
- **Segredo (2011):** Es la interacción entre características personales y organizacionales, es decir, tanto del recurso humano y físico de la empresa debido a que el sujeto o empleados se convierten en el núcleo de la organización donde el éxito depende de un buen clima laboral que incluye aptitudes, emociones, moralidad y convivencia, aspectos que contribuyen a una gran productividad.

- **Alcalá (2011):** Son las percepciones que los miembros de la organización comparten de elementos fundamentales de su organización. Estos elementos son percepciones referentes a las políticas, procesos y prácticas organizacionales.
- **Patlán, Martínez & Hernández (2012):** Son las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales.
- **Morales & Tirapé (2013):** Son las percepciones individuales respecto a los atributos del ambiente de trabajo. Es decir, es la forma en que los individuos perciben la organización.

3.2.3. Características del Clima Organizacional

El clima se describe las características del medio ambiente de la organización en que se desenvuelven los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas. Las cuales son percibidas directa o indirectamente por los miembros que trabajan en ese medio ambiente, y determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio. Tristán Pérez B (2013) citado por (Iglesias y Torres, 2018)

(García et al., 2020) citan a Benjamin et al. (2013) quien entiende y explica al clima organizacional como el resultado de la forma en que los empleados disponen un proceso de interacción social influenciado por sus propios valores, actitudes y reconocimientos, así como por el ambiente interno y externo de la empresa, todo esto constituye percepciones que por su origen hacen que la entidad sea vista como un todo un equipo.

(Segura Gálvez, 2013) menciona que algunas de las características definitorias del clima organizacional son las siguientes:

- **Es un concepto dinámico:** el clima (como en el caso de la meteorología) nunca es fijo e idéntico de un momento a otro. Es mejor decir que el clima se desarrolla, evoluciona y se transforma con el tiempo.
- **Es perdurable en el tiempo:** A pesar de su carácter dinámico y cambiante, siempre existen factores de la organización que afectan al clima de una forma reconocible.
- **Es medible y modificable de forma deliberada:** Las variables de las que depende esa resultante llamada clima organizacional, son observables y susceptibles de medida y modificación, para prevenir o cambiar momentos no favorables para la organización y para las personas que la conforman.

3.2.4. Importancia del Clima Organizacional

(Iglesias y Sánchez, 2015) comentan que la importancia del enfoque del clima organizacional 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. Este autor indica que es importante señalar que el estudio del clima organizacional por parte de los directivos de las diferentes unidades constituye una herramienta eficaz para dirigir los aspectos relacionados con los problemas profesionales derivados del accionar cotidiano del personal en los servicios de salud ya que cuando existe una identificación e implementación de estrategias que promuevan un adecuado clima organizacional en una institución y/o servicio de salud favorecen la buena realización del desempeño del trabajador, la satisfacción del paciente y la calidad del servicio prestado. Así mismo indica que, al contrario, un inadecuado clima organizacional compromete la misión institucional, los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional.

3.2.5. Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.¹

(Pedraza Melo, 2017) cita a los autores Cardona y Zambrano (2014) quienes señalan que en un análisis que realizaron por un periodo de 15 años (1999-2011), identificaron ocho dimensiones latentes en la mayoría de las escalas diseñadas para medir el clima organizacional: el liderazgo, la responsabilidad, la claridad, la apertura, la motivación, las recompensas, la supervisión y la interacción social.

Por su parte Litwin y Stringer definen clima como: “un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado”. (Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007, p.8) y señalan, las características del modelo: ²

1. **Estructura:** El sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay; énfasis en el papeleo y en exámenes de canales, o si hay una atmósfera informal y floja.
2. **Responsabilidad:** El sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones, cuando ha hecho un trabajo, saber que es su trabajo.

¹ Citado por (Sandoval Caraveo, 2004)

² Citado por (Villegas Díaz, 2018)

3. **Recompensa:** El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.
4. **Riesgo:** El sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar.
5. **Relaciones:** El sentimiento general de buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser aceptado; la prevalencia de amistad y grupos sociales informales.
6. **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde y hacia arriba.
7. **Estándares:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y de estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en las metas grupales y personales.
8. **Conflicto:** El sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes; el énfasis puesto en la apertura.
9. **Identidad:** El sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo; la importancia puesta en este tipo de espíritu.

3.2.6. Diagnóstico del Clima Organizacional

Como indica (García Solarte, 2009) el diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

(González y González, 2010) argumentan que a partir del diagnóstico de clima se conocen las razones de lo que ocurre con el clima y podrán implementarse cambios, generar proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización. El diagnóstico es una etapa necesaria de cualquier intervención, que ofrece una imagen de la situación actual y permite contar con una base sólida y confiable para cualquier acción que se desee implementar.

El diagnóstico permite elaborar conclusiones y comprender, aunque sea a disgusto de las autoridades, por qué pasan las cosas que pasan. Se trata de la descripción de las relaciones encontradas.³

3.2.7. Importancia del Diagnóstico del Clima Organizacional

(López et al., 2014) comentan que es importante el estudio del clima organizacional porque permite conseguir información que nos ayuda a conocer las apreciaciones, reacciones e inquietudes de sus miembros y con esta información buscar mecanismos que ayuden a incentivar y potenciar el mejor desarrollo de sus actividades. Así se vuelve primordial para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por las siguientes razones:

1. “Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuye al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir”.⁴

³ (González & González, 2010)

⁴BRUNET, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, México, Cuarta reimpresión, 2002, p.20 citado por (Astudillo López, Illescas, & Elisabeth, 2014)

4. Permitir observar y conocer los comportamientos y la percepción de los integrantes a cerca de su organización.

3.2.8. Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.

3.2.8.1.Misión Municipal

La misión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó es de brindar servicios de calidad, con calidez y buen trato, siendo líderes del desarrollo local, creyendo firmemente en el desarrollo equitativo e incluyente, mejorando las condiciones de vida de la población jaramijense, mediante proyectos innovadores que propicien el emprendimiento, el desarrollo turístico, la gestión ambiental ante el cambio climático y el desarrollo cultural e institucional en beneficio de la ciudadanía.

3.2.8.2.Visión Municipal

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, al 2023 es el cantón con inversión múltiple, innovación turística y enfoque emprendedor y pesquero, promoviendo la inclusión social, servicios públicos de calidad con talento humano capacitado, actividades logísticas y políticas para la conservación del ambiente.

3.2.8.3.Objetivos Municipales

Se definen los siguientes objetivos estratégicos institucionales alineados a la demanda ciudadana del Cantón:

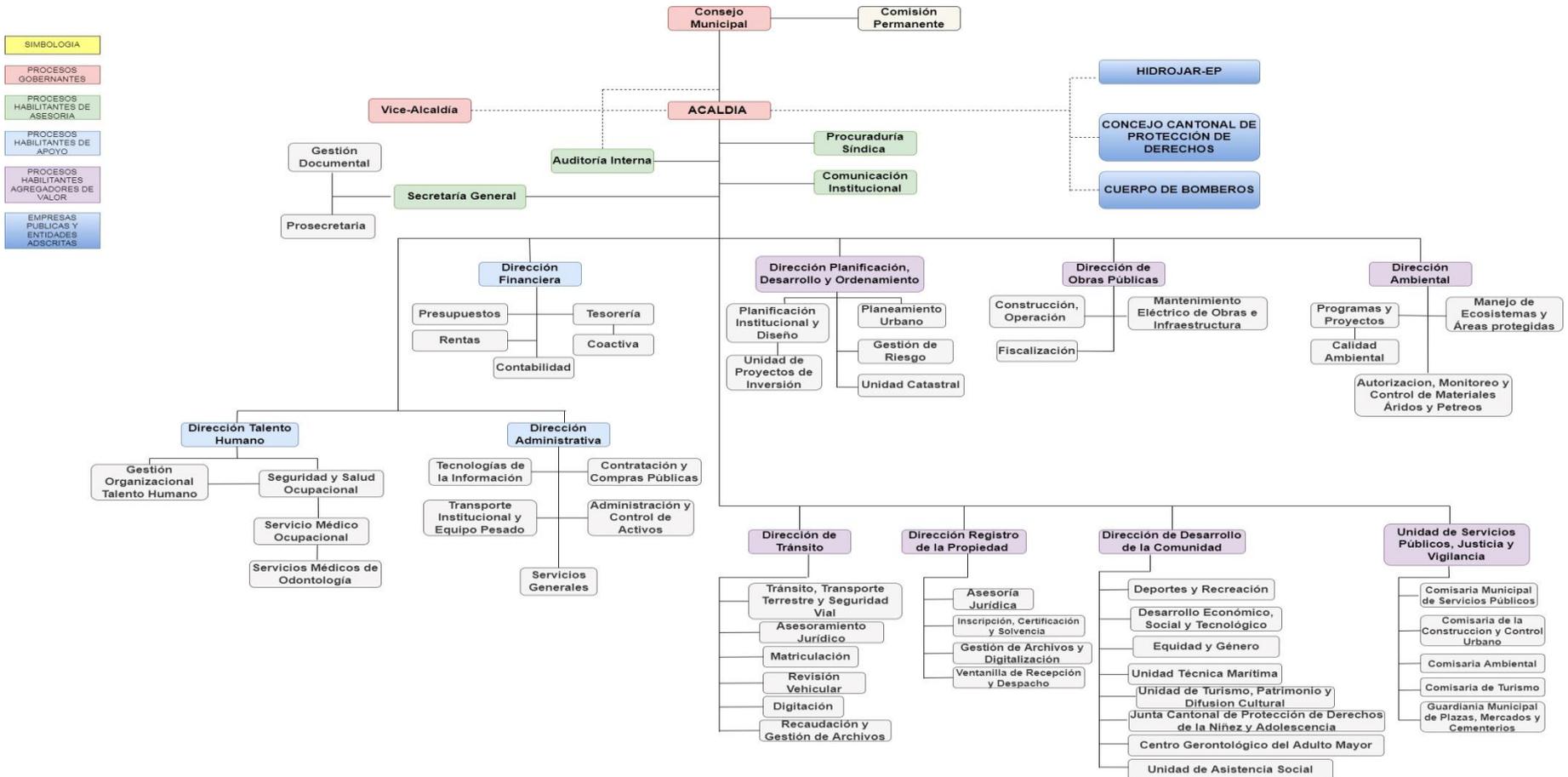
- 1.** Caracterizar las potencialidades del cantón para desarrollar políticas, planes, programas y proyectos que fomenten un modelo de desarrollo social, solidario y sustentable
- 2.** Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas, ejecutando obras y servicios públicos que brinden una mejor calidad de vida a sus habitantes;
- 3.** Crear condiciones de fomento al emprendimiento empresarial desde la lógica y dinámica de la economía social y solidaria;

4. Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
5. Gestionar el mejoramiento del acceso y calidad de los servicios sociales y públicos con énfasis en la atención a los grupos prioritarios vulnerables;
6. Fomentar la práctica cultural, deportiva y recreativa mejorando la calidad de vida de sus habitantes;
7. Contribuir a la conservación, protección y restauración de los bosques y vegetación mediante la planificación del uso de suelo del cantón orientando su ocupación y manejo sostenible;
8. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la nación;
9. Promover y fomentar el desarrollo económico, social, contribuyendo a la reactivación de Jaramijó, mediante la capacitación permanente que permita a sus pobladores el emprendimiento e innovación en los diferentes sectores para la generación de ingresos;
10. Innovar el turismo de Jaramijó por medio de sus playas, arqueología y bosque seco e implementar medios de aplicación en normas de seguridad para la ciudadanía;
11. Contribuir al fomento y protección de los intereses locales, mediante la aplicación de las leyes, formulación e implementación de ordenanzas y resoluciones municipales;
12. Amplificar el ánimo de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón;
y
13. Identificar y solucionar los problemas de la comunidad y municipalidad, por medio de la integración y participación ciudadana.

3.2.8.4. Estructura organizacional

Ilustración 1:

Estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.



Fuente: Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

3.3.Glosario de términos

Dimensiones: Aspecto o faceta de algo.

Intensificar: Hacer que algo adquiriera mayor intensidad.

Insatisfacción: Muestra un nivel de desencanto personal producido por la frustración de que no haya cumplido un deseo determinado

Modelo: En aposición para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo.

Primar: Prevalecer, predominar, sobresalir.

Prever: Disponer o preparar medios contra futuras contingencias.

Relativa: Que guarda relación con alguien o con algo.

4. Metodología

4.1. Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación es aplicada debido a que busca responder inquietudes y resolver un determinado problema, con enfoque cuantitativo que permite obtener datos que son medibles y cuantificables, además, y al usar herramientas estadísticas se ofrecerán mayor precisión en los resultados. Sin embargo, también es una investigación descriptiva lo que permitirá hacer un informe detallado del objeto de estudio.

Cabe mencionar que también es una investigación documental, puesto que, se recopiló información ya existente tanto de libros, artículos y revistas científicas, etc. Información que se utilizó como la fuente documental para el desarrollo de la investigación.

4.2. Población de Estudio

Cuando se deba identificar y delimitar bien un individuo; o más general un elemento y observar, medir una característica o atributo de este. todo conjunto de tales individuos o elementos se considera una población. (Guerra Bustillo, 2003).

(Ortiz, 2013) menciona que una población es un conjunto de elementos reunidos por el interés de estudio de un investigador. Aunque el término “población” se asocia corrientemente con conjuntos de personas, en estadística su uso se ha extendido a conjuntos de elementos de cualquier naturaleza. Lo importante es el interés que despierte en correspondencia con los objetivos de una investigación.

La población del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó es de 227 empleados distribuidos en 12 departamentos, sin embargo, para esta investigación se consideró trabajar con el personal que labora solo en el área administrativa de los diferentes

departamentos, por ende, se considera una población finita debido a que se conoce el número exacto de personas en el área mencionada.

La población es de 151 empleados del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.

4.3. Tamaño de la muestra

La muestra es el subconjunto escogido de una población. Por motivos internos y externos de la Institución investigada no se pudo efectuar las encuestas en la totalidad de la población finita de 151, por consiguiente, se procedió a realizar la siguiente fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 \cdot q \cdot p \cdot N}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n, es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.
- Z, es el nivel de confiabilidad.
- p, es probabilidad de ocurrencia.
- q, es probabilidad de no ocurrencia.
- N, es la población.
- E, es la precisión o error muestral.

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 151}{151 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 108,6$$

El tamaño de la muestra es de 109 empleados del área administrativa de los diferentes departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.

4.4. Técnicas de recolección de datos

La técnica que se utilizará para esta investigación será la encuesta, mismas que se pueden realizar por correo, entrega personal del cuestionario, entrevista, panel, observación directa, motivación, teléfono, otros. (Matínez Bencardino, 2012).

Para esta investigación la encuesta estará basada en el cuestionario del modelo de Litwin y Stringer, este cuestionario recoge y describe hechos de la organización mediante la percepción del individuo. El instrumento en su formato original está conformado por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones, las cuales se miden en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta, donde (totalmente de acuerdo y de acuerdo) se consideran respuestas positivas y (En desacuerdo y Totalmente desacuerdo) respuestas negativas.

5. Diagnóstico

Para el diagnóstico del presente proyecto como punto de partida, se explicó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, en qué consistía la encuesta y además se aclaró que las mismas eran 100% anónimas con el fin de mantener la confidencialidad de las personas que participaron en esta actividad.

El instrumento de recolección de información de Litwin & Stringer lo conforman nueve dimensiones, mismas que ayudarán a determinar cuál es la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, a continuación, se presentan las dimensiones a medir.

Tabla 2

Distribución de las preguntas del cuestionario de Litwin & Stringer.

Dimensiones	Preguntas	Nº Preguntas
Estructura	1 – 10	10
Responsabilidad	11 – 17	7
Recompensa	18 – 23	6
Riesgo	24 – 28	5
Relaciones	29 – 33	5
Estándares	34 – 39	6
Apoyo	40 – 44	5
Conflicto	45 – 49	5
Identidad	50 – 53	4

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Para la evaluación de las respuestas se utilizó la valoración de la escala de Likert, la cual mide opiniones, percepciones y comportamientos.

Tabla 3*Niveles de percepción de acuerdo con la Escala de Likert.*

Percepción de cada pregunta	Valoración
Totalmente de acuerdo	4
De Acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Para la tabulación de los resultados se procedió a realizar una sumatoria por pregunta de cada dimensión, donde la sumatoria total de calificación representa la suma de las calificaciones de cada parámetro, este resultado servirá para obtener el porcentaje de las dimensiones. Para una mejor explicación, por ejemplo, la dimensión estructura está conformada por 10 parámetros a estos se le multiplica por la valoración máxima que es 4 y por la muestra obtenida que es 109, dando como un factor de resultado 4360, es decir, la sumatoria total $3354/4360 = 76.93\%$, este porcentaje indica la percepción de los trabajadores, con el fin de determinar que dimensiones favorecen o afectan al clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó. Para esto se definieron los siguientes criterios: Totalmente de acuerdo (100% al 75% excelente), de acuerdo (74% al 50% bueno), en desacuerdo (49% al 25% regular) y totalmente en desacuerdo (24% al 0% malo).

Tabla 4

Criterios para calificar las dimensiones.

Criterios	Valorización
Excelente	100% - 75%
Bueno	74% - 50%
Regular	49% - 25%
Malo	24% - 0%

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

5.1.Resultados

5.1.1. Dimensión Estructura

Tabla 5

Resultados de la dimensión Estructura.

10 Preguntas Estructura	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
P1	38	66	4	1	109
P2	25	78	6	0	109
P3	38	63	7	1	109
P4	30	74	5	0	109
P5	29	72	8	0	109
P6	16	72	14	7	109
P7	14	70	23	2	109
P8	14	66	25	4	109
P9	14	64	24	7	109
P10	34	69	4	2	109
Total	252	694	120	24	1090
Escala de Likert	4	3	2	1	
Calificación	1008	2082	240	24	3354
Porcentaje	23%	64%	11%	2%	100%

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Factor de resultado: $10 \times 4 \times 109 = 4360$

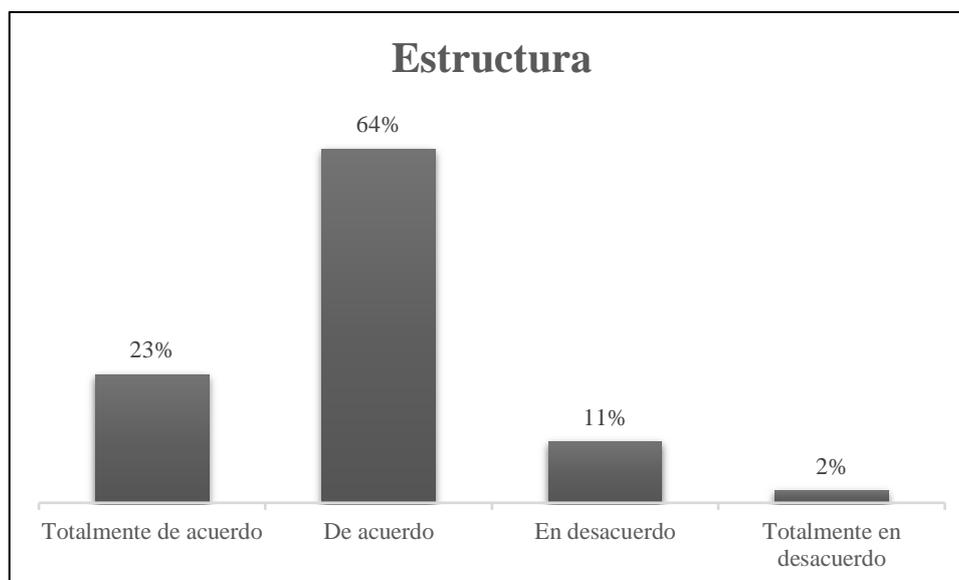
Porcentaje de la dimensión estructura:

$$\frac{\text{Sumatoria Total de Calificación}}{\text{Factor de resultado}} = \% \text{ percepción dimensión}$$

$$\frac{3354}{4360} = 76.93\%$$

Ilustración 2

Dimensión Estructura.



Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Análisis e interpretación:

La dimensión estructura hace referencia a lo que son normas, procedimientos y regulaciones que existen en la organización, la misma está conformada por 10 preguntas donde se obtuvo un resultado general de 76.93%, ubicándose así con el criterio excelente.

Como se puede observar en la gráfica el 64% de los encuestados conocen las tareas, políticas y estructura organizativa de la organización, sin embargo, las mismas no están claramente definidas, puesto que solo el 23% conoce exactamente cada una de ellas. Como resultados negativos se obtuvo un 11%, donde los encuestados manifiestan que la productividad si se ve afectada por la falta de organización y planificación, además el 2% de los encuestados manifiestan que a veces no se tiene claro a quien reportar en cualquier caso que se presente.

5.1.2. Dimensión Responsabilidad

Tabla 6

Resultados de la dimensión Responsabilidad.

7 Preguntas Responsabilidad	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
P11	34	65	7	3	109
P12	29	61	18	1	109
P13	27	63	18	1	109
P14	24	59	24	2	109
P15	17	70	19	3	109
P16	19	55	34	1	109
P17	15	69	22	3	109
Total	165	442	142	14	763
Escala de Likert	4	3	2	1	
Calificación	660	1326	284	14	2284
Porcentaje	22%	58%	19%	2%	100%

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Factor de resultado: $7 \times 4 \times 109 = 3052$

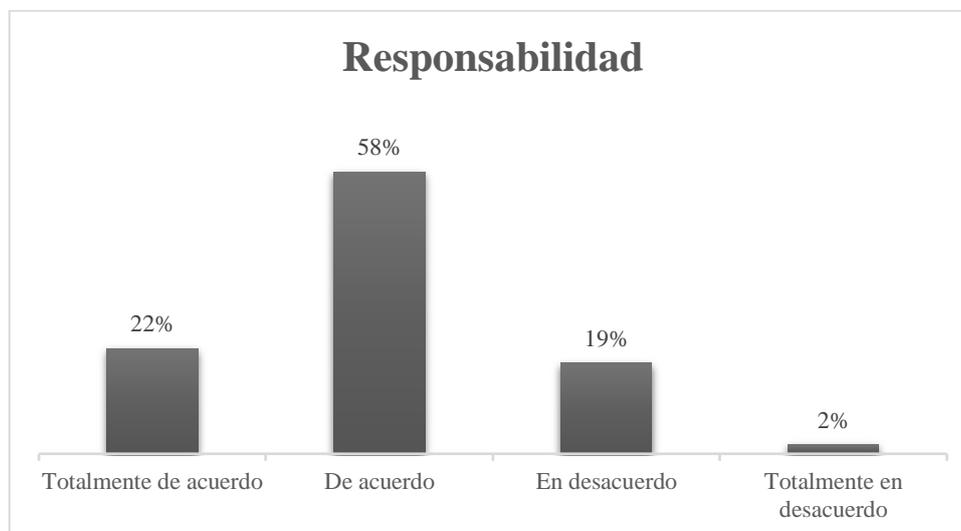
Porcentaje de la dimensión responsabilidad:

$$\frac{\text{Sumatoria Total de Calificación}}{\text{Factor de resultado}} = \% \text{ percepción dimensión}$$

$$\frac{2284}{3052} = 74,84\%$$

Ilustración 3

Dimensión Responsabilidad.



Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó
Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Análisis e interpretación:

La dimensión responsabilidad se refiere al nivel de independencia y compromiso que tienen los colaboradores al momento de realizar su trabajo, la misma está conformada por 7 preguntas donde se obtuvo un resultado general de 74.84%, ubicándose así con el criterio bueno.

Como se puede observar en la gráfica el 58% de los encuestados demuestran que la filosofía que maneja la organización se enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por si misma, mientras que el 22% están completamente de acuerdo con la afirmación antes mencionada, además de que demuestran un alto compromiso y responsabilidad en su trabajo y organización. Como resultados negativos se obtuvo que un 2%, de los encuestados manifiestan que las actividades no se verifican dos veces y no se permite tomar iniciativas propias, además el 19% de los encuestados manifiestan que cuando existen algún error no se sabe con certeza como ocurrió.

5.1.3. Dimensión Recompensa

Tabla 7

Resultados de la dimensión Recompensa.

6 Preguntas Recompensa	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
P18	16	65	25	3	109
P19	14	62	27	6	109
P20	12	58	32	7	109
P21	19	64	23	3	109
P22	12	67	29	1	109
P23	18	62	26	3	109
Total	91	378	162	23	654
Escala de Likert	4	3	2	1	
Calificación	364	1134	324	23	1845
Porcentaje	14%	58%	25%	4%	100%

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Factor de resultado: $6 \times 4 \times 109 = 2616$

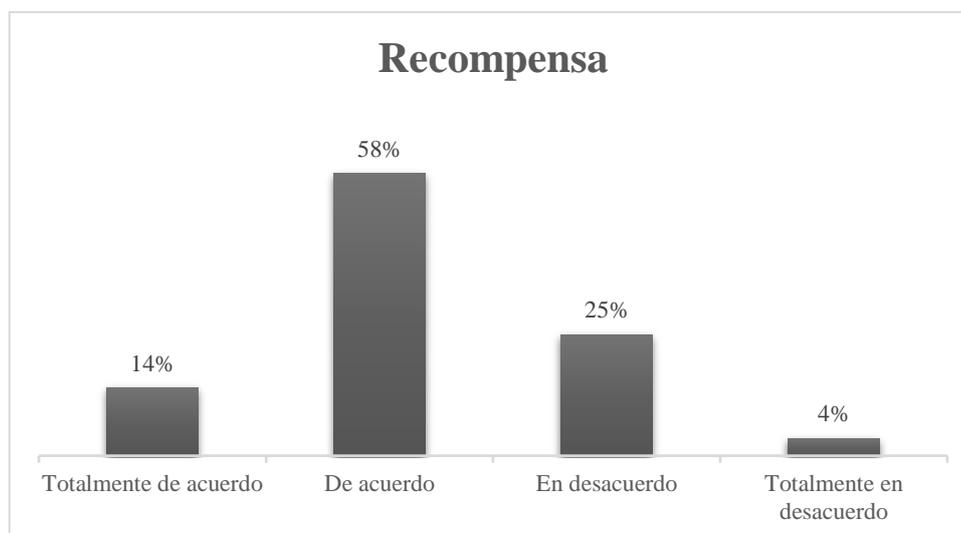
Porcentaje de la dimensión recompensa:

$$\frac{\text{Sumatoria Total de Calificación}}{\text{Factor de resultado}} = \% \text{ percepción dimensión}$$

$$\frac{1845}{2616} = 70,53\%$$

Ilustración 4

Dimensión Recompensa.



Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Análisis e interpretación:

La dimensión recompensa se refiere a la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben por su trabajo realizado, la misma está conformada por 6 preguntas donde se obtuvo un resultado general de 70.53%, ubicándose así con el criterio bueno.

Como se puede observar en la gráfica el 58% de los encuestados manifiestan que si existen un buen sistema tanto de recompensas, promoción y reconocimiento los cuales hacen que los colaboradores se sientan satisfechos, mientras que el 14% de los encuestados afirman que este sistema es excelente. Como resultados negativos se obtuvo que el 25% afirman que en la organización las personas no perciben su recompensa según su desempeño en el trabajo y 4% de los encuestados manifiestan en la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

5.1.4. Dimensión Riesgo

Tabla 8

Resultados de la dimensión Riesgo.

5 Preguntas Riesgo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
P24	22	62	22	3	109
P25	17	77	14	1	109
P26	19	68	19	3	109
P27	26	74	7	1	108
P28	25	63	18	3	109
Total	109	344	80	11	544
Escala de Likert	4	3	2	1	
Calificación	436	1032	160	11	1639
Porcentaje	20%	63%	15%	2%	100%

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Factor de resultado: $5 \times 4 \times 109 = 2180$

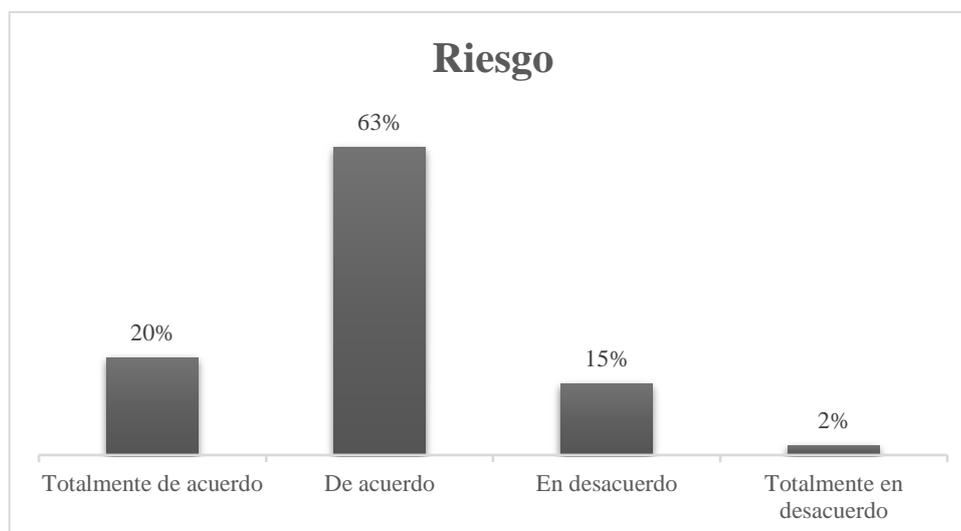
Porcentaje de la dimensión riesgo:

$$\frac{\text{Sumatoria Total de Calificación}}{\text{Factor de resultado}} = \% \text{ percepción dimensión}$$

$$\frac{1639}{2180} = 75,18\%$$

Ilustración 5

Dimensión Riesgo.



Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Análisis e interpretación:

La dimensión riesgo se refiere a tomar riesgos calculados para asegurar la mejor manera de operar, puesto que es una dimensión importante que contribuye a generar un clima saludable de competitividad, la misma está conformada por 5 preguntas donde se obtuvo un resultado general de 75.18%, ubicándose así con el criterio excelente.

Como se puede observar en la gráfica el 63% de los encuestados manifiestan que las decisiones que toma la organización se hacen con mucha precaución para lograr la máxima efectividad, tomando así riesgos solamente en momentos oportunos, mientras el 20% de los encuestados alegan que la organización si se arriesga por una buena idea. Como resultado negativo se obtiene que el 15% manifiesta que al realizar las actividades de manera lenta también se puede progresar en los objetivos propuestos y el 2% de los encuestados demuestran un descontento en cuanto al riesgo que toma la organización para alcanzar las metas.

5.1.5. Dimensión Relaciones

Tabla 9

Resultados de la dimensión Relaciones.

5 Preguntas Relaciones	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
P29	22	71	14	2	109
P30	22	66	18	3	109
P31	15	55	35	4	109
P32	9	62	35	3	109
P33	29	75	3	2	109
Total	97	329	105	14	545
Escala de Likert	4	3	2	1	
Calificación	388	987	210	14	1599
Porcentaje	18%	60%	19%	3%	100%

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Factor de resultado: $5 \times 4 \times 109 = 2180$

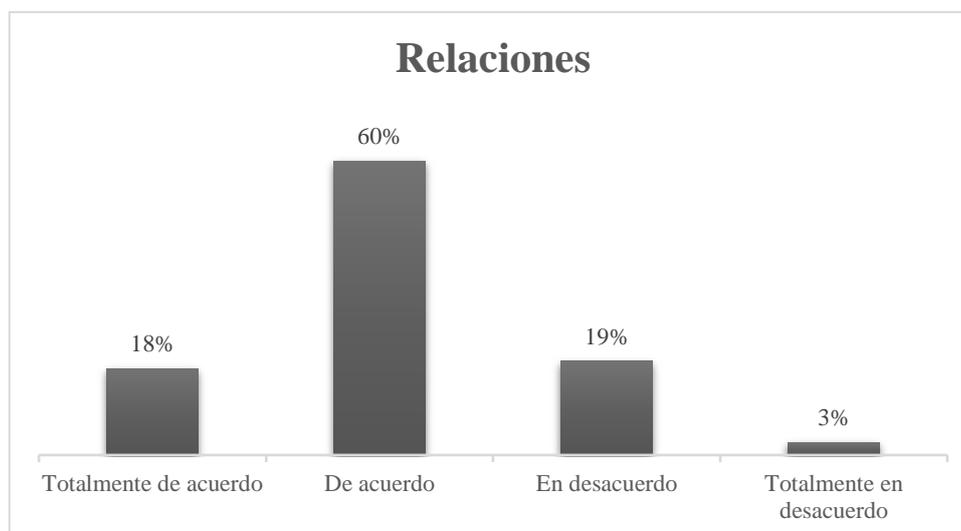
Porcentaje de la dimensión relaciones:

$$\frac{\text{Sumatoria Total de Calificación}}{\text{Factor de resultado}} = \% \text{ percepción dimensión}$$

$$\frac{1599}{2180} = 73,35\%$$

Ilustración 6

Dimensión Relaciones.



Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Análisis e interpretación:

La dimensión relaciones se refiere al respeto, la colaboración y el trato que perciben los colaboradores siendo así factores que influyen en la productividad y en el clima organizacional, la misma está conformada por 5 preguntas donde se obtuvo un resultado general de 73.35%, ubicándose así con el criterio bueno.

Como se puede observar en la gráfica el 60% de los encuestados manifiestan que las relaciones que se manejan en la organización tienden a ser agradables y profesionales, mientras el 18% de los encuestados aseguran que las mismas hacen que el clima de trabajo sea agradable y sin tensiones. Como resultado negativo se obtiene que el 19% manifiesta que es un poco difícil conocer o tratar con todos los miembros de la organización y el 3% de los encuestados manifiestan que existen miembros reservados, lo cual provoca que las relaciones se tornen frías.

5.1.6. Dimensión Estándares

Tabla 10

Resultados de la dimensión Estándares.

6 Preguntas Estándares	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
P34	43	63	2	1	109
P35	36	68	4	1	109
P36	32	72	4	1	109
P37	30	75	2	2	109
P38	17	60	27	5	109
P39	37	70	2	0	109
Total	195	408	41	10	654
Escala de Likert	4	3	2	1	
Calificación	780	1224	82	10	2096
Porcentaje	30%	62%	6%	2%	100%

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Factor de resultado: $6 \times 4 \times 109 = 2616$

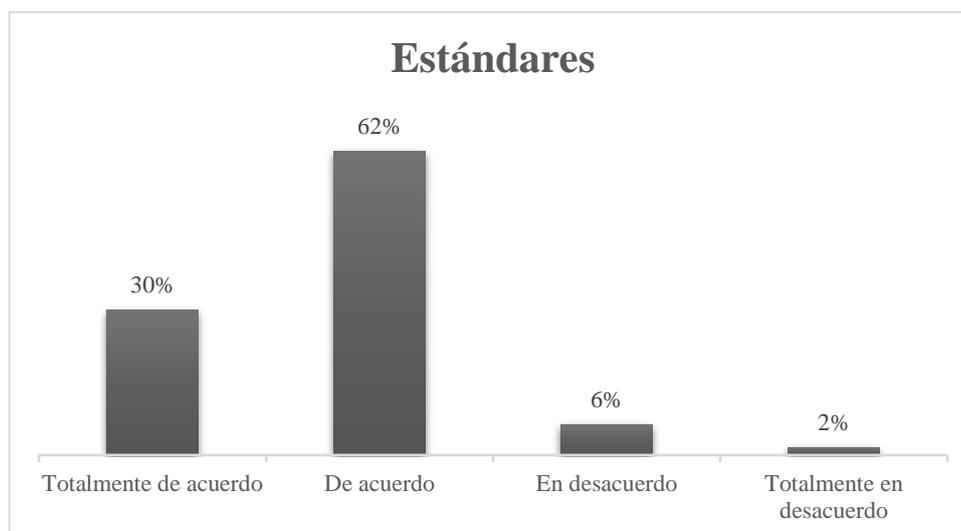
Porcentaje de la dimensión estándares:

$$\frac{\text{Sumatoria Total de Calificación}}{\text{Factor de resultado}} = \% \text{ percepción dimensión}$$

$$\frac{2096}{2616} = 80,12\%$$

Ilustración 7

Dimensión Estándares.



Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Análisis e interpretación:

La dimensión estándares tiene relación con la dimensión anterior y percepción de los colaboradores en cuanto a las metas grupales y personales establecidas y de estándares de desempeño, la misma está conformada por 6 preguntas donde se obtuvo un resultado general de 80.12%, ubicándose así con el criterio excelente.

Como se puede observar en la gráfica el 62% de los encuestados manifiestan que las metas grupales e individuales permiten mejorar la productividad y el clima organizacional, siendo así que el 30% de los encuestados aseguran que el alto desempeño de los colaboradores es gracias a que se sienten orgullosos de la organización y de su trabajo. Como resultado negativo se obtiene que tanto el 6% y el 3% de los encuestados manifiestan que el desempeño de cada miembro de la organización es irrelevante cuando se obtienen resultados desfavorables.

5.1.7. Dimensión Apoyo

Tabla 11

Resultados de la dimensión apoyo.

5 Preguntas Apoyo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
P40	21	60	25	3	109
P41	13	71	20	5	109
P42	18	56	33	2	109
P43	28	71	7	3	109
P44	20	79	7	3	109
Total	100	337	92	16	545
Escala de Likert	4	3	2	1	
Calificación	400	1011	184	16	1611
Porcentaje	18%	62%	17%	3%	100%

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Factor de resultado: $5 \times 4 \times 109 = 2180$

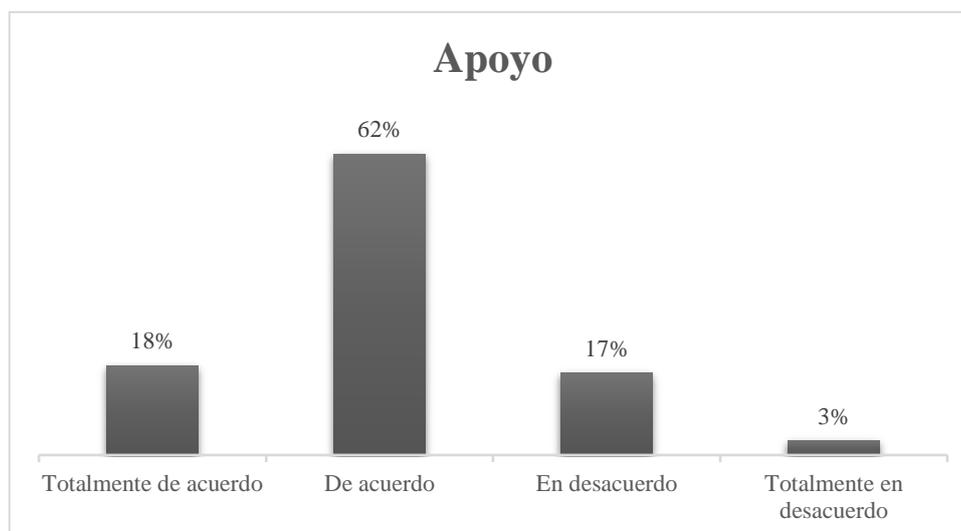
Porcentaje de la dimensión apoyo:

$$\frac{\text{Sumatoria Total de Calificación}}{\text{Factor de resultado}} = \% \text{ percepción dimensión}$$

$$\frac{1611}{2180} = 73,90\%$$

Ilustración 8

Dimensión Apoyo.



Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Análisis e interpretación:

La dimensión apoyo se enfoca principalmente en el apoyo mutuo y oportuno donde el trabajo en equipo refleja el mismo para así contribuir al logro de los objetivos, la misma está conformada por 5 preguntas donde se obtuvo un resultado general de 73.90%, ubicándose así con el criterio bueno.

Como se puede observar en la gráfica el 62% de los encuestados manifiestan que el factor humano es esencial para que la organización cumpla y alcance los objetivos, siendo así que el 18% de los encuestados aseguran que la organización demuestra interés en las aspiraciones de los colaboradores. Como resultado negativo el 17% de los encuestados muestran un descontento al percibir que los colaboradores no confían verdaderamente entre ellos y el 3% no sienten que los jefes se preocupan por ellos y no reciben ayuda en una actividad complicada.

5.1.8. Dimensión Conflicto

Tabla 12

Resultados de la dimensión Conflicto.

5 Preguntas Conflicto	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
P45	24	56	28	1	109
P46	13	62	29	5	109
P47	15	71	21	2	109
P48	6	80	22	1	109
P49	17	72	19	1	109
Total	75	341	119	10	545
Escala de Likert	4	3	2	1	
Calificación	300	1023	238	10	1571
Porcentaje	14%	63%	22%	2%	100%

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Factor de resultado: $5 \times 4 \times 109 = 2180$

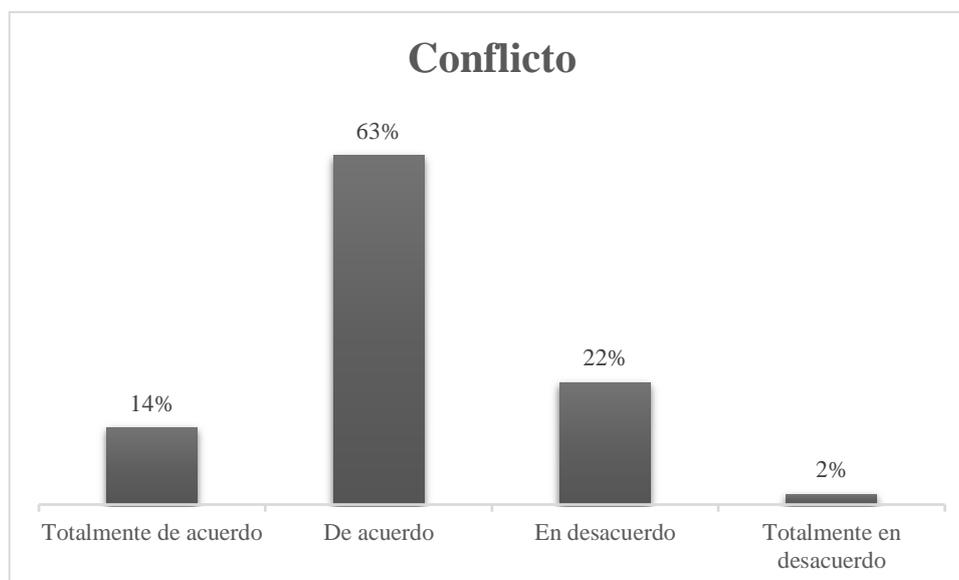
Porcentaje de la dimensión conflicto:

$$\frac{\text{Sumatoria Total de Calificación}}{\text{Factor de resultado}} = \% \text{ percepción dimensión}$$

$$\frac{1571}{2180} = 72,06\%$$

Ilustración 9

Dimensión Conflicto.



Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Análisis e interpretación:

La dimensión conflicto se basa en la reacción que se tiene ante una crisis, como los jefes suelen manejar los conflictos sin que haya fuertes discrepancias, la misma está conformada por 5 preguntas donde se obtuvo un resultado general de 72.06%, ubicándose así con el criterio bueno.

Como se puede observar en la gráfica el 63% de los encuestados manifiestan la actitud de los jefes es importante para buscar soluciones y resolver los conflictos, siendo así que el 14% de los encuestados aseguran que los jefes siempre buscan estimular las discusiones de forma abiertas entre los colaboradores. Como resultado negativo el 22% de los encuestados manifiestan que no siempre se puede decir lo que se piensa, además el 2% piensan que es mejor no opinar en ningún conflicto para evitar desacuerdos.

5.1.9. Dimensión Identidad

Tabla 13

Resultados de la dimensión Identidad.

4 Preguntas Identidad	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
P50	37	64	8	0	109
P51	37	66	5	1	109
P52	21	68	17	3	109
P53	20	62	24	3	109
Total	115	260	54	7	436
Escala de Likert	4	3	2	1	
Calificación	460	780	108	7	1355
Porcentaje	26%	60%	12%	2%	100%

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Factor de resultado: $4 \times 4 \times 109 = 1744$

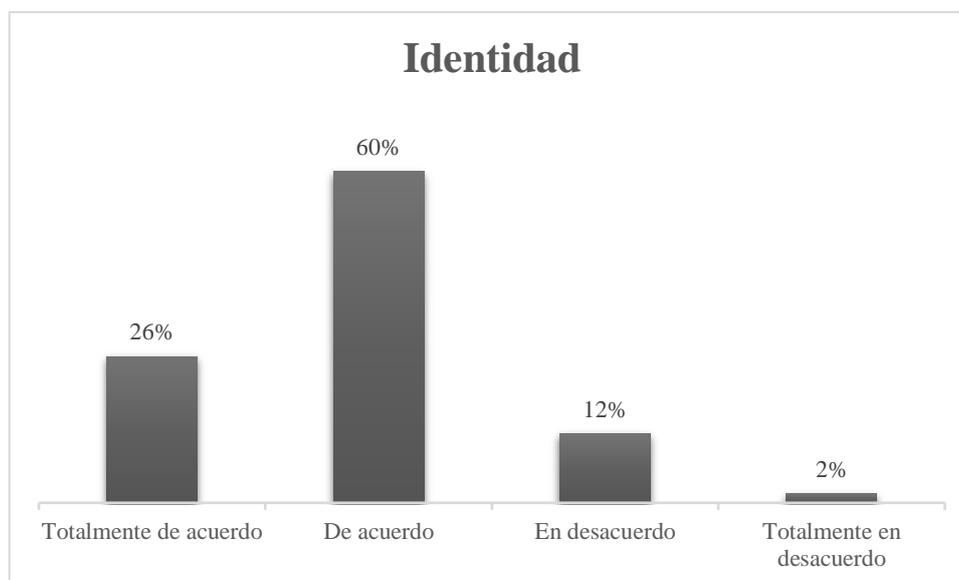
Porcentaje de la dimensión conflicto:

$$\frac{\text{Sumatoria Total de Calificación}}{\text{Factor de resultado}} = \% \text{ percepción dimensión}$$

$$\frac{1355}{1744} = 77,69\%$$

Ilustración 10

Dimensión Identidad.



Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Análisis e interpretación:

La dimensión identidad se enfoca en la pertenencia hacia la organización, el ser y sentirse parte de un equipo, la misma está conformada por 5 preguntas donde se obtuvo un resultado general de 77.69%, ubicándose así con el criterio excelente.

Como se puede observar en la gráfica el 60% de los encuestados demuestran sentirse incluidos dentro de la organización y de los equipos que se manejan, así mismo el 26% de los encuestados aseguran sentirse orgullosos de pertenecer a la organización. Como resultado negativo el 12% de los encuestados sienten que no hay mucha lealtad de los colaboradores hacia la organización, además el 2% asegura que en la organización cada uno se preocupa por sus propios intereses.

5.1.10. Resultado general de las dimensiones del clima organizacional

Tabla 14

Resultados de las dimensiones del clima organizacional.

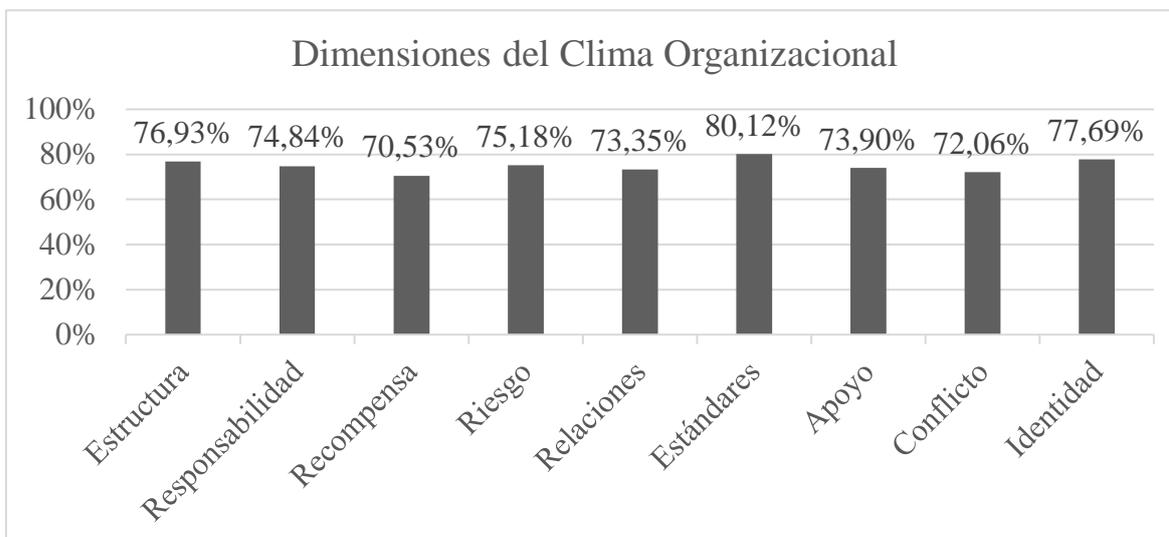
Dimensiones del clima organizacional	Porcentajes	Criterios
Estructura	76,93%	Excelente
Responsabilidad	74,84%	Bueno
Recompensa	70,53%	Bueno
Riesgo	75,18%	Excelente
Relaciones	73,35%	Bueno
Estándares	80,12%	Excelente
Apoyo	73,90%	Bueno
Conflicto	72,06%	Bueno
Identidad	77,69%	Excelente
Total general	74,96%	Bueno

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

Ilustración 11

Dimensiones del clima organizacional.



Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

El diagnóstico realizado al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó tuvo un resultado de 74.96%, ubicándose así con un criterio bueno. La dimensión que más favorece a la organización es la de estándares con un 80.12% mientras que con menor puntaje se encuentra la dimensión de recompensa con un 70.53%.

6. Diseño de la propuesta.

6.1. Título

Estrategias mediante un plan de mejoramiento para el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.

6.2. Introducción

La presente propuesta pretende proponer estrategias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo con las dimensiones con resultados no tan favorecedores que se obtuvieron en el diagnóstico, así mismo, se plantearon los objetivos de la propuesta, con el fin de actuar en estas dimensiones que permitan mejorar el clima organizacional.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asistencia de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

6.3. Justificación

Un buen clima organizacional se basa en hacer sentir bien a los empleados y en generar un sentimiento positivo de ellos hacia el trabajo. Por consiguiente, el espacio o medio donde realizan las actividades laborales los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, es muy importante, es decir, que cuando existen problemas o inconvenientes no es posible mantener un buen ambiente, es por tal razón que mediante un planteamiento de estrategias se puede lograr un mejoramiento del clima organizacional.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, el mismo se entiende como justificativo para la realización de la presente propuesta.

6.4.Objetivos

6.4.1. Objetivo general

Desarrollar estrategias que mejoren el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.

6.4.2. Objetivos específicos:

Plantear las estrategias para el mejoramiento del clima organizacional.

Proponer actividades para mejorar el clima organizacional.

6.5.Descripción de la propuesta

El objetivo principal de la presente propuesta es desarrollar estrategias que mejoren el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, mediante un plan de mejoramiento, estas estrategias están basadas en los resultados obtenidos y se podrán desarrollar por el departamento de Recursos Humanos, ya que, ellos son responsables idóneos para llevar a cabo lo propuesto.

6.6. Plan de mejoramiento

Tabla 15

Plan de mejoramiento

Objetivo	Dimensión	% y Criterio	Situación Actual	Estrategias	Responsables
Desarrollar estrategias que mejoren el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó	Recompensa	70,93% Bueno.	Sistema de recompensa adecuado, pero no beneficia a todos los empleados.	-Reconocer a todos los empleados por su arduo trabajo y el esfuerzo que realizan regularmente.	
	Conflicto	72,06% Bueno.	A pesar de que un gran porcentaje de los encuestados piensan que los jefes buscan las mejores soluciones, una minoría manifiesta que no se consideran las opiniones de cada uno de ellos.	-Ofrecer diálogos regulares y continuos sobre el manejo y resolución de conflictos donde se tome en cuenta a todos los involucrados.	Departamento de Recursos Humanos.
	Relaciones	73,35% Bueno.	Existen relaciones profesionales, pero aún se percibe un ambiente tenso.	-Propiciar un ambiente favorable en el que el personal mejore y mantenga la comunicación y empatía.	
	Apoyo	73,90% Bueno.	Se considera al factor humano parte esencial de la organización, sin	-Implementar actividades de trabajo en equipo y la capacidad de escucha.	

		embargo, existe poca confianza entre los empleados.	
Responsabilidad	74,84% Bueno.	Existe compromiso en el trabajo, pero cuando existe un error no se sabe con certeza como ocurrió.	-Fomentar responsabilidad y compromiso en el desarrollo de las actividades.

Elaborado por: Mero Mero Josselyn

6.6.1. Descripción de las estrategias

6.6.1.1. Estrategia para la dimensión recompensa.

-Reconocer a todos los empleados por su arduo trabajo y el esfuerzo que realizan regularmente.

En cuanto a las recompensas se incluyen pagos, promociones y otros beneficios los cuales son fuertes incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Sin embargo, se considera esencial la motivación y reconocimiento mediante los elogios o un comentario público o simplemente decir que se está haciendo un excelente trabajo, siendo una forma de reforzar la confianza.

6.6.1.2. Estrategia para la dimensión conflicto.

-Ofrecer diálogos regulares y continuos sobre el manejo y resolución de conflictos donde se tome en cuenta a todos los involucrados.

Estos diálogos se pueden plantear de forma personal con cada uno de los empleados, pero también se puede fomentar el intercambio de ideas como grupo, con el fin de buscar una solución e identificar el problema desde su raíz para saber resolver los acontecimientos dados. Así mismo, el desarrollar la destreza para trabajar bajo presión y resolver inconvenientes tienen que estar direccionados a la potenciación de la organización.

6.6.1.3. Estrategia para la dimensión relaciones

-Propiciar un ambiente favorable en el que el personal mejore y mantenga la comunicación y empatía.

Al tener un buen ambiente, el mismo mejorará el estado anímico, físico y mental de cada empleado, lo cual facilitará la comunicación efectiva y las relaciones de los empleados con el entorno y compañeros, esto se trata de un pequeño cambio que requiere muy poco esfuerzo, pero ayuda muchísimo a mejorar los niveles de implicación de tus empleados.

6.6.1.4.Estrategia para la dimensión apoyo

-Implementar actividades de trabajo en equipo y la capacidad de escucha.

Es importante tener en cuenta que un equipo de trabajo está conformado por diversas personas con sus propias ideas, pensamientos y opiniones. No estar de acuerdo todo el tiempo no es algo que tenga que romper el entorno pacífico en el que laboran. Por la tanto, es importante promover la cooperación y no la competición, esto logrará que los empleados trabajen juntos y con un mismo propósito.

6.6.1.5.Estrategia para la dimensión responsabilidad

- Fomentar responsabilidad y compromiso en el desarrollo de las actividades.

Una forma de compromiso es vincular a los empleados y hacerlos sentir parte de los éxitos y las buenas noticias que genera la institución, puesto que son factores que impulsan el sentido de pertenencia. Además, transmitir la responsabilidad propia y conjunto de todas las actividades asignadas, otorgará el papel de ser su propio jefe en cuanto al desarrollo de estas.

7. Conclusiones

Después de haber investigado y analizado toda la información recabada, se concluye lo siguiente:

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar las dimensiones del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó, para lo cual se implementó el cuestionario de Litwin y Stringer, mismo que fue dirigido a los empleados de la institución.

Las dimensiones que se establecieron fueron en su totalidad las nueve que conforman el cuestionario, las cuales son: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares, apoyo, conflicto e identidad.

Los resultados arrojaron que las nueve dimensiones favorecen en su mayoría a la institución, sin embargo, solo cuatro de ellas alcanza el criterio de excelente, lo cual indicó que es necesario proponer y establecer las estrategias que se plantearon y describieron en el diseño de la propuesta, con la finalidad de mejorar el clima organizacional.

8. Recomendaciones

Para finalizar este proyecto de investigación se recomienda lo siguiente:

Hacer una retroalimentación de toda la trayectoria, misión, visión, valores y objetivos de la institución, así mismo colocar carteles con la información en lugares visibles para que los empleados lo comprendan y les genere un sentido de pertenencia.

Mejorar la comunicación interna, ya que es una herramienta de base fundamental para evitar malentendidos e inconvenientes que podrían afectar las relaciones en la organización, además que la misma contribuye a generar un clima de confianza y a mantener las buenas relaciones entre los colaboradores y los directivos de la institución.

Realizar anualmente un diagnóstico del clima organizacional, puesto que el mismo permite hacer una retroalimentación de los diversos procesos que afectan el espacio donde se desenvuelven los individuos. Siendo el ambiente un factor esencial en el desarrollo de las acciones y actividades.

9. Bibliografía

- Astudillo López, J. R., Illescas, O., & Elisabeth, M. (2014). *Diagnóstico de Clima Organizacional, elaboración de un plan de mejora y su implementación en la comañía de radio Taxi Quinta Chica S.A. durante mayo hasta noviembre 2014.* Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7133/1/UPS-CT003953.pdf>
- Barrios Mercado, S. P., Gómez Baldiris, T. P., & Guzmán Agámez, Y. (2018). *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESTACIONES MARTIGO S.A.S. CARTAGENA DE INDIAS: FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES.* Obtenido de https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/3233/Barrios_G%C3%B3mez_Guzm%C3%A1n_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral.* . UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uleam/48843?page=22>
- Briones Ordinola, S. R. (2019). *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. CASO UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES CON SEDE CHICLAYO.* Chiclayo: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO. Obtenido de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2475/1/TL_BrionesOrdinolaSheyla.pdf
- Burí Guamán, L. K. (2019). *Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Catamayo 2019.* Catamayo: UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. Obtenido de

https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23531/1/Lesly%20Karolina%20_Buri%20Guaman.pdf

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (Octava edición ed.). Mexico.: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. (2da Edición ed.). México: MC Graw Hill.

García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ulead/197110?page=39>.

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004

González, H. E., & González, L. E. (2010). *Clima organizacional*. Obtenido de SEDICI: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/107480>

Guerra Bustillo, C. W. (2003). *Estadística*. Habana, Cuba: Félix Varela. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ulead/71785?page=119>.

Guzmán Reyes, M., Ancín Adell, I., & Prieto Coello, S. (10 de 04 de 2021). Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil. *ECOTEC*. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474>

Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*. Obtenido de <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>

- Iglesias, A. L., & Sánchez, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Scielo*.
Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002
- Macías Barcia, A. M. (2019). *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL "CABAÑAS BALANDRA" UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA*. Manta: UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ. Obtenido de <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/2266>
- Matínez Bencardino, C. (2012). *Estadística básica aplicada* (4a. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ulead/69216?page=36>.
- Ortiz, P. J. (2013). *Principios de estadística aplicada*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ulead/70215?page=33>.
- Pedraza Melo, N. A. (2017). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Dialnet*, 12. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es>
- Rivera Porras, D. A., Rincón Vera, J. E., & Flórez Gamboa, S. R. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *ESPACIOS*, 5. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391905.html>
- Sandoval Caraveo, M. d. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *Revistas UJAT*. Obtenido de <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402/3399>
- Segura Gálvez, M. (2013). Análisis de clima organizacional. *UNED, e-spacio*. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:500839>

Uribe Padro, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, México: El Manual Moderno. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ulearn/39714?page=60>

Villegas Díaz, M. P. (2018). *ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN MODELO DE LITWIN Y STRINGER, EN EL COLEGIO ABC SCHOOL, Y LAS PROPUESTAS DE MEJORA*. Arequipa: UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7245/EDMvidimp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

10. Anexos

Anexo 1: Modelo de Cuestionario.



Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Facultad Ciencias Administrativas
Carrera Administración de empresas

**Cuestionario de Litwin & Stringer para el
“Diagnóstico del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.”**

La información recabada en este cuestionario se utilizará solo para fines académicos.

A continuación, ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la organización en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguiente: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo. Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

		Totalmente de acuerdo.	De acuerdo.	En desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Estructura	1. En esta organización las tareas están claramente definidas.				
	2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
	3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
	4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
	5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
	6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
	7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
	8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
	9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
	10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				

Responsabilidad	11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
	12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
	13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
	14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
	15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
	16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
	17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
Recompensa	18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
	19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
	20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
	21. En esta organización hay muchísima crítica.				
	22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
	23. Cuándo cometo un error me sancionan.				
Riesgo	24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
	25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
	26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
	27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
	28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				

Relaciones	29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
	30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
	31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
	32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
	33. Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.				
Estándares	34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
	35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
	36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
	37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien.				
	38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
	39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
Apoyo	40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
	41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
	42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
	43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
	44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
Conflicto	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
	46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
	47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
	48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				

	49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
Identidad	50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
	51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
	52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
	53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

Anexo 2: Evidencias



Administración de Empresas
Facultad Ciencias Administrativas

Oficio, N.º 006-KRMP-2022
Manta, enero 18 del 2022

Sr.
Simetrio Calderón Álava
Alcalde del cantón Jaramijó.

De mi consideración

En mi calidad de tutora del proyecto de titulación de la estudiante, Mero Mero Josselyn Carolina con cedula de Identidad N° 131621822-9, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, cuyo tema es:

"Diagnóstico del clima organizacional del gobierno autónomo descentralizado del cantón Jaramijó."

Solicito comedidamente a usted, dentro de sus facultades, proporcionar las facilidades para obtener información relacionada con el tema en mención de la estudiante de octavo semestre de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

Ing. Karla Rosanna Marcillo Pin, Mg.
Docente Tutora
0988446689
karla.marcillo@uleam.edu.ec



Oficio de recibido del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.



Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó.

Preguntas Respuestas 109 Configuración

Sección 1 de 10

“Diagnóstico del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jaramijó”

La información recabada en este cuestionario se utilizará solo para fines académicos. A continuación, ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la organización en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguiente: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo. Deberá seleccionar la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

Formulario Online: Google Forms