



OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
ADMINISTRACIÓN DIOCESANA DE TUNGURAHUA (A.D.T)**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Psicología,
mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**

Línea de Investigación:

Desarrollo organizacional y estrategias

Autora:

Patricia Elizabeth Naranjo Bautista

Directora:

Lic. Dayamy Lima Rojas, Msc.

Ambato – Ecuador

Febrero 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
ADMINISTRACIÓN DIOCESANA DE TUNGURAHUA (A.D.T)**

Línea de Investigación:

Desarrollo organizacional y estrategias

Autora:

Patricia Elizabeth Naranjo Bautista

Dayamy Lima Rojas Lcda. Msc.

CALIFICADOR

f. 

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos Lcdo. Mg.

CALIFICADOR

f. 

María Isabel Ramos Noboa Psc. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Padre Juan Carlos Acosta Teneda Lcdo. PhD.

**COORDINADOR DE LA OFICINA DE
POSGRADOS PUCESA**

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel. Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

OFICINA DE POSGRADOS

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

Ambato – Ecuador

Febrero 2022

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **PATRICIA ELIZABETH NARANJO BAUTISTA**, con **CC. 1802754380**, autora del trabajo de graduación intitulado: “PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DIOCESANA DE TUNGURAHUA. (A.D.T)”, previa a la obtención del título de Magíster en Psicología, Mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación, para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.



Patricia Elizabeth Naranjo Bautista

C:C 1802754380

Ambato, febrero 2022

AGRADECIMIENTO

Mi profunda gratitud a quienes hicieron posible la realización de este sueño, caminando junto a mi en todo momento, como apoyo y fortaleza. Mención especial para Dios, mis padres e hijos; además, mi gratitud para el P. Juan Carlos Acosta por su apoyo incondicional, sus consejos y respaldo en la culminación de este proyecto.

Mi agradecimiento a la PUCESA – particularmente a mi tutora la. Mg. Dayamy Lima, quien me ha orientado y guiado a la culminación de este proyecto. Mi reconocimiento a cada docente por compartir sus experiencias y conocimientos, que contribuyeron de modo determinante a mi crecimiento profesional.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis hijos quienes me brindaron su apoyo, comprensión, tolerancia, y paciencia. Mi infinito cariño y gratitud. A mis padres por comprender mis ausencias y estar siempre pendiente de mi realización profesional y personal.

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue diseñar una propuesta de mejora del Clima organizacional en la Administración Diocesana de Tungurahua (ADT). Se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo de corte transversal. La población estuvo compuesta por 85 colaboradores de la ADT. Para el diagnóstico, se aplicó la escala de Clima Laboral CL-SPC con un Alfa de Cronbach en 0.97 y validada por criterios de especialistas. Como resultados, se obtuvo que, en todas las dimensiones analizadas, el mayor porcentaje de respuestas está en el rango Favorable, desglosadas de la forma siguiente: Autorrealización el 41,2%; Involucramiento el 50,6%; Supervisión en el 45,9%; Comunicación en el 45,9% y Condiciones Laborales en el 54,1%. Las mayores alertas por dimensiones son: en Autorrealización el 31,7% en reconocimiento de logros, 30,24% en las oportunidades de progreso y 42,35% en la generación de ideas creativas e innovadoras. En Involucramiento Laboral el 15,29% en considerarse como factor clave para el éxito y el 11,76% en el nivel de logros. En Supervisión el 28,42% con el mejoramiento de los métodos de trabajo y el 22,35% con la preparación. En Comunicación un 20% con la interacción con personas de mayor jerarquía y con conocer los avances en otras áreas de la organización; y en Condiciones Laborales un 50,59% con los objetivos y un 23,53% con la remuneración. A partir del diagnóstico, se diseñó la propuesta de mejora que incluye 21 actividades con sus respectivos objetivos, frecuencia de ejecución, responsable, presupuesto y medio de verificación.

Palabras clave: Clima organizacional, Dimensiones del clima organizacional, Plan de mejora

ABSTRACT

The objective of this research was to design a proposal to improve the working environment at Diocesan Administration of Tungurahua (DAT). The research has a quantitative approach based on a non-experimental design with a descriptive cross-sectional study. The population was formed of 85 workers at DAT. The CL-SPC Labor Climate Scale was applied in the diagnosis with a Cronbach's Alpha of 0,97 validated by specialists' criteria. The results in all the analyzed dimensions show that the responses were positive for this research as it follows: accomplishment 41.2%, job involvement 50.6%, supervision 45.9%, communication 45.9%, labor conditions 54.1%. The highest alerts in the dimensions are: accomplishment 31.7% based on recognition of achievements, 30.24% according to work opportunities, and 42.35% about generating creative and innovative ideas. In addition, 15.29% consider job involvement is the main factor to succeed while 11.76% think that it is the level of achievement. Supervision gets 28.42% based on job methods improvement and 22.35% based on preparation. Communication gets 20% according to the interaction with higher position people and based on the knowledge of the processes. Finally, labor conditions get 50.59% in the objectives and 23.53% in the salary. Based on this study, the improvement proposal was designed which contains 21 activities and their objectives, execution plan, job positions, budget and control processes.

Key words: Working environment, Job environment dimensions, improvement proposal.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	7
1.1. Definiciones de clima organizacional.....	8
1.1.1. Caracterización del clima organizacional.....	11
1.1.2. Dimensiones del clima laboral	13
1.2. Teorías del clima organizacional.....	20
1.3. Teoría de Sonia Palma.....	24
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	29
2.1. Tipo de investigación.....	29
2.1.1. Enfoque de la investigación.....	29
2.1.2. Diseño.....	30
2.1.3. Alcance	32
2.1.4. Población	32
2.2. Recolección de la información	36
2.2.1. Validez y confiabilidad del instrumento.....	36
2.2.2. Aplicación e interpretación del instrumento.....	38
2.2.3. Procesamiento y análisis de la información	41
2.3. Caracterización de la Administración Diocesana de Tungurahua	42
2.3.1. Propuesta de la investigación en la Administración Diocesana de Tungurahua	45
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.1. Análisis de los resultados	47
3.1.1. Análisis general	47

3.2. Análisis por dimensiones de Clima Organizacional.....	49
3.2.1. Análisis de la dimensión Autorrealización.....	49
3.2.2 Análisis de la dimensión Involucramiento Laboral.....	58
3.2.3. Análisis de la dimensión Supervisión.....	65
3.2.4. Análisis de la dimensión Comunicación	73
3.2.5 Análisis de la dimensión Condiciones de Trabajo.....	80
3.3. Propuesta de mejora de clima laboral para la ADT.....	87
Introducción.....	87
Justificación.....	88
Objetivos.....	88
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES	96
Bibliografía.....	97
ANEXOS	105
Anexo 1. Índice de tablas	105
Anexo 2. Índice de gráficos.....	106
Anexo 3. Encuesta de Clima Laboral CL-SPC.....	107
Anexo 4. Validación del instrumento por expertos 1	110
Anexo 5. Validación del instrumento por expertos 2	113

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación es diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional para la Administración Diocesana de Tungurahua, que resulta del ejercicio de recoger la percepción de sus integrantes, generando en conjunto un determinado ambiente laboral que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento individual y grupal y obviamente, suscita disímiles consecuencias a la organización, por lo mismo su estudio aporta a identificar las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral (García, 2015).

El clima organizacional atraviesa varios ámbitos potencialmente positivos o negativos de acuerdo como sean asimilados y utilizados, pues toda institución, independientemente de la actividad que desarrolle, requiere del recurso humano para realizar sus actividades, este es un factor importante para el ejercicio de sus actividades de forma óptima y pueda así alcanzar sus objetivos institucionales.

En la Administración Diocesana de Tungurahua es necesario realizar un análisis de clima laboral con la utilización de herramientas técnicas que ofrezcan datos relevantes en orden a contar con un entorno institucional agradable, en vista de que es un factor determinante que influye en la productividad de sus colaboradores y de la organización, por ello, un estudio de clima laboral detecta falencias, tanto organizativas como de gestión, de manera que permita aplicar medidas correctivas y crear un ambiente cada vez de mayor armonía.

El ambiente organizacional cobra mayor relevancia como un factor transversal en toda empresa y su importancia, se evidencia cada vez más, al punto que los estudios de clima organizacional han trascendido lo meramente productivo y ahora implica otros contextos como el educativo, por ejemplo, en el año 2019 con el fin de mostrar la relación entre la variable evaluación del clima laboral con la satisfacción de los alumnos de la Universidad de Lima, de la carrera de Negocios Internacionales, se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básica con alcance descriptivo correlacional, con una muestra de 120 personas. De acuerdo con Chuyma, Berrocal, Mendoza y Dulvina (2021) indican que: “Para probar la hipótesis, se aplicó

la estadística Rho de Spearman, con la finalidad de establecer la correlación entre variables a un nivel de confianza del 95% con una significancia del 5%” (p. 261). El cuestionario como instrumento para la recolección de datos que después fueron procesados en el programa SPSS. La investigación afirmó la mencionada relación entre el clima organizacional y la satisfacción de las personas que forman parte de la organización (Chuyma, Barrocal, Mendoza, & Dulvina, 2021).

En una universidad latinoamericana en el 2017, se describió la construcción y validación empírica de una escala multifactorial de clima organizacional. Esta investigación de carácter cualitativo y cuantitativo tuvo una etapa exploratoria con tres grupos de análisis: directivos, empleados y docentes. Cuantitativamente, se identificaron 14 factores para elaborar un cuestionario. “Utilizando el cuestionario definitivo se realizó una encuesta representativa a 302 empleados, 67% ellos eran fijos de la universidad, seleccionados al azar de la lista del personal.” (Silvestre, 2017, p. 47). Como resultado de este estudio, se obtuvo una validez predictiva del total correlacionado alto con el nivel de ejecución de los empleados y una validez concurrente, que se confirmó con estimaciones sobre satisfacción y retención laboral.

Para mejorar los niveles de productividad en una empresa es importante instaurar un clima organizacional favorable, así en el 2020, se documentó como caso de estudio una industria atunera en Ecuador, que había disminuido notoriamente su productividad. Esta investigación desarrolló un cuestionario adaptado a la teoría de seis dimensiones del clima organizacional propuesta por (García, C., & Valle, L. 2020). donde detallan que, “Las seis dimensiones comprenden propósitos u objetivos, relaciones entre los miembros, la estructura y mecanismo de soporte de la gestión, mecanismo de apoyo, recompensas y liderazgo” (p. 26). Dicho cuestionario, se aplicó a 422 individuos. Los resultados conseguidos muestran cuáles de las seis dimensiones requiere más atención, en este caso son los objetivos, liderazgo y recompensas (García & Valle, 2020).

Otro caso de estudio del clima organizacional, se dio en una empresa en la ciudad de Cartagena, en el año 2018 donde consideraron dimensiones como el liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, cooperación, control y debilidades de la empresa. El

instrumento utilizado fue un cuestionario aplicado a 65 empleados. Los resultados se dividieron en tres grupos categorizados como satisfactorias, estables e insatisfactorias. Según Cardona, Lamadrid y Brito (2018) afirman que en el primer grupo: “Existe mucho interés en pertenecer a la compañía, algo para resaltar que la mayoría opina que hay un buen clima laboral dentro de la empresa” (p.173). Mientras que los estables asignan sus puntajes más altos únicamente a las variables comunicación y cooperación. Finalmente, el grupo insatisfactorias dieron el menor puntaje a la variable de motivación demostrando su desinterés con la empresa.

Con el propósito de conocer el clima organizacional en el Ecuador, se aplicó un análisis al Clima Laboral en empresas fabricantes de carrocerías: Caso CANFAC, año 2020, el cual, describe el clima laboral por medio de cinco dimensiones tales como: condiciones de trabajo, compensaciones, comunicación, liderazgo, y motivación (Pazmay & Lima, 2020). Los autores En su estudio Pazmay & Lima (2020) indican que: “El instrumento presentó un alfa de Cronbach de 0.85, y se validó a través del análisis factorial. Se aplicó a 478 personas de 12 empresas ecuatorianas” (p.15). Los resultados señalan que los encuestados se sienten motivados en el trabajo, existe una comunicación medianamente fluida, un estilo de liderazgo directivo – alto interés en la ejecución de la tarea y bajo en el relacionamiento-, las condiciones de trabajo y compensaciones son percibidas como satisfactorias (Pazmay & Lima, 2020).

En el caso de la Administración Diocesana de Tungurahua, es importante optimizar el clima organizacional, para lograr una marcada mejoría de las relaciones entre compañeros de trabajo y brindar un adecuado servicio a la ciudadanía ambateña. La motivación, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo, los valores puestos en práctica, son algunos de los factores que aportan al clima de la organización y, por consiguiente, al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

En la actualidad, la Administración Diocesana de Tungurahua a pesar de tener 72 años de vida institucional, no cuenta con datos reales registrados sobre el clima laboral en el que se desarrollan sus colaboradores. El no tener una base de indicadores de la calidad del clima de la organización, frena el desarrollo de la institución. Además, si no se tiene una cultura organizacional que la compartan todos los integrantes de esta institución los esfuerzos están

dispersos y no se trabaja por un bien común. Tampoco hay certeza de que exista un compromiso consolidado con la institución que evite eventuales conflictos entre los compañeros de trabajo.

Un aspecto que influye notablemente en el clima organizacional es la comunicación interna, pues en ocasiones existen dificultades en la Diócesis de Ambato debido a que, no todos los compañeros cuentan con acceso a los mismos medios. Esto trae por consecuencia distorsiones en los mensajes, malestar, malentendidos, conflictos, retraso en el cumplimiento de tareas, etc. En ocasiones, se percibe un ambiente tenso entre algunos departamentos por problemas en las relaciones interpersonales, surgen resistencias y obstáculos en los procesos de trabajo.

También, suceden conflictos que afectan el ambiente en equipos temporales de trabajo, que trascienden a largo plazo luego de culminada la tarea y esto afecta la integración de los equipos posteriormente. Otro aspecto que incide en el clima de la organización es que, en ocasiones existe una percepción de falta de equidad en la compensación extra que reciben aquellos compañeros, que se esfuerzan en el trabajo. Por otra parte, hay personas que no logran mejorar sus resultados, porque no dedican tiempo a su formación y capacitación acorde a lo requerido en el puesto, lo cual, al final les genera una baja autorrealización.

Por las razones antes mencionadas, se delimita el problema científico siguiente: ¿Cómo mejorar el clima organizacional en la Administración Diocesana de Tungurahua? La idea a defender es que una propuesta que incida en las dimensiones de clima organizacional permitirá mejorar el clima organizacional en la Administración Diocesana de Tungurahua (ADT).

Se definen como objetivos, los siguientes:

Objetivo general:

Diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional de la Administración Diocesana de Tungurahua.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente el clima organizacional y las alternativas para su mejora.

2. Diagnosticar el clima organizacional en la Administración Diocesana de Tungurahua.
3. Analizar la relación entre las dimensiones del clima laboral y los datos sociodemográficos: género, edades, nivel de instrucción, tiempo de trabajo, entes.
4. Elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional de la Administración Diocesana de Tungurahua.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, con un diseño no experimental, de alcance descriptivo y corte transversal. Se utilizó para la recolección de los datos la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma con un Alfa de Cronbach de 0.97 (Palma, 2004). Esta escala aborda las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Se aplicó a toda la población constituida por 85 trabajadores.

Justificación

El clima organizacional ejerce una predominante influencia en la vida de la institución y de sus colaboradores, enfrenta múltiples aspectos que favorecen y afectan su cotidianidad, no contar con indicadores objetivos de una organización, lleva a tomar decisiones gerenciales erradas, para ello, mediante un plan de mejoramiento, se lograrán resultados eficientes como: productividad, relaciones interpersonales y personal proactivo en sus actividades laborales.

La gestión del talento humano, se vuelve una tarea laboriosa, si el clima organizacional no favorece el desarrollo individual y colectivo de una institución. Con esta investigación, se obtienen indicadores del estado actual del clima organizacional de esta organización que, es un factor que influye directamente en sus actividades y la actitud que tiene al realizar su trabajo. De ser implementada la propuesta de mejora del clima organizacional, se contaría con un ambiente más favorable para el cumplimiento de las tareas y metas, y un mejor ambiente laboral.

La Administración Diocesana de Tungurahua, tiene a su cargo varios Entes que se enuncian brevemente, a la cabeza la Curia diocesana, la Pastoral Social en donde el área de microfinanzas maneja doscientos veinte y seis bancos comunales, un Centro Médico, Hospital básico, el Hogar de niños huérfanos, un albergue, un Seminario, Casa de Retiros y la Unidad Educativa

Pio X; la intención de la Diócesis es contar con un clima organizacional saludable para todos sus integrantes lo que garantiza el bienestar de todos los tungurahueses que, se benefician de esta organización religiosa que tiene como visión, ser una diócesis orante, evangelizada y evangelizadora, profética discípula-misionera que, como pueblo de Dios acoge y respeta la vida, la familia y la dignidad de la persona humana. Cabe aclarar que en esta investigación, se excluyó el personal de la Unidad Educativa San Pio X, al estar bajo otro RUC, y por efectos de la pandemia no trabajan presencialmente, lo cual, dificulta el levantamiento de la información, además de tener un talante administrativo funcional distinto a los demás Entes de la diócesis.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En el presente capítulo, se abordan los principales referentes teóricos sobre el clima organizacional, el cual, está constituido por diversas dimensiones que difieren según los autores consultados, pero evidentemente mantienen su centro focal y un hilo conductor que nutre el centro temático de la presente investigación. Es importante partir de los conceptos globales y sus elementos, para adquirir una claridad terminológica y destacar las corrientes más relevantes, para lograr así una base teórica técnica que facilite el abordaje del clima organizacional.

Cuando se habla de clima organizacional, se refiere al ambiente laboral interno donde se desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la organización. Cada una es diferente y tiene características únicas, lo cual, hace que la organización se distinga del resto. El ambiente laboral, refleja las percepciones que los empleados tienen para con la empresa, la misma que influye en la motivación y desenvolvimiento laboral dentro del lugar de trabajo.

Con la finalidad de potenciar habilidades y capacidades en los empleados para que así aporten a un mejor desempeño, no solo deben canalizarse de forma individual, sino también, enfocados a un grupo. Es importante que, la suma de aportes acreciente el rendimiento, y a la vez que el clima laboral mejore con la interacción entre los individuos. Se estimulan los lazos de amistad para que se fortalezcan, y se consolide la sinergia entre los colaboradores, de tal forma que los problemas encuentren solución de una forma más rápida y la relación y comunicación se vean acrecentadas.

Al mejorar la interacción entre los colaboradores, mejora también, el ambiente de trabajo. Otro factor importante es la flexibilidad dentro de una empresa y que el aporte de los colaboradores se escuche en la toma de decisiones. La relación jefe - trabajador sucede dentro de un marco de respeto y permitir la participación de todos los que conocen a detalle las funciones, lo cual, contribuye a que, se intercambien experiencias y conozca el entorno del colaborador (Cardona & Trejos, 2020). Este detalle es un gran aporte en el mejoramiento del ambiente laboral, disminuye tensiones. Por otro lado, no hay que descuidar el rendimiento óptimo y el

reconocimiento y motivación hacia los colaboradores con la finalidad de mejorar la productividad.

1.1. Definiciones de clima organizacional

El clima organizacional es el medio que involucra a la organización con la estructura del trabajo, en ese medio desarrolla sus actividades de forma cotidiana, por ende, la calidad del clima influye en la satisfacción de los colaboradores, de tal forma que, se alcance un equilibrio entre el clima laboral y el desenvolvimiento de sus funciones. Para una mejor productividad, se consideran factores como la remuneración, capacitación, motivación y en esencial las condiciones del trabajo. En este sentido, se considera al capital humano como principal actor, es un recurso necesario para el desarrollo de los procesos de la organización (Moreno, Pineda, & López, 2020). La calidad del clima influye, por lo tanto, en la satisfacción de los trabajadores y consecuentemente en la productividad empresarial.

El clima organizacional está definido también por las características del medio ambiente de trabajo, estas se perciben de forma directa o indirecta por el trabajador, e influye en el comportamiento laboral. Existen varios factores que intervienen en la productividad tales como: motivación, adecuación/ambiente de trabajo, establecimiento de objetivos, reconocimiento de trabajo, participación del empleado, formación y desarrollo profesional, todos estos factores contribuyen a mejorar la satisfacción y bienestar del clima laboral (Solórzano, Parra, Espinoza, & Macías, 2020). Si se tiene en cuenta lo anterior, las percepciones sobre el ambiente físico en el que se dan las relaciones laborales, es un factor determinante en la satisfacción de los trabajadores.

El clima laboral tiene como principal actor el capital humano por las aportaciones que implica en el desarrollo y crecimiento organizacional (Cardona & Trejos, 2020). Por lo anteriormente dicho, la usencia de un clima laboral eficiente, causa la insatisfacción del talento humano de la empresa, además de poca motivación y mala comunicación, la institución se vuelve en no deseable para querer trabajar ahí, y quienes, si lo están, lo hacen desmotivados y resignados.

La cultura corporativa de la empresa es un factor determinante para que el clima laboral sea beneficioso, el empleado está llamado a conocer claramente la misión y visión institucional, para que su desenvolvimiento vaya acorde a los lineamientos y exigencias de la organización, de tal manera que el recurso humano tenga un grado alto de efectividad en el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus labores, de manera que beneficie a la consecución y cumplimiento de los objetivos planteados (D'Armas, Zamora, Castillo, & Arévalo, 2020). Se comprende que el cumplimiento de los objetivos de una institución depende del comportamiento proporcionado de todas las personas que formen parte de ella.

Además, en la actualidad la competencia organizacional, tanto a nivel nacional como internacional, busca marcar lineamientos que sean aportes significativos en el crecimiento de las organizaciones, aunque no siempre es fácil encontrar alternativas que ayuden a mejorar la efectividad y calidad de los bienes y/o servicios, sin descuidar el clima laboral y su entorno. Por un lado, es necesario mejorar la productividad, que se ve reflejada en la rentabilidad de la empresa y por otra parte, no descuidar el ambiente laboral bajo el cual, se desenvuelve el trabajador (Valencia, Erazo, & Narváez, 2019). Si bien es cierto que el clima es algo intangible porque no se lo ve, ni tocar, es posible sentirlo, está inmerso en todas las organizaciones, y mucho depende cómo se lo maneje a nivel interno para mantenerlo o incentivar una mejora constante.

Las estrategias que adopte la alta gerencia en cuanto a fortalecer el clima, serán un aporte importante que permita manejar parámetros adecuados que contribuyan a un ambiente laboral óptimo. Según Gómez, Vargas, & Peñafiel (2020) el comportamiento, es un desafío permanente el cual, busca innovaciones constantes para vencer retos que toda organización enfrenta en su afán de encontrar eficacia y eficiencia que mejore el clima laboral.

Es de gran importancia considerar que la influencia de la cultura de una organización en el comportamiento de sus empleados no ejerce únicamente en los primeros años de práctica laboral” (Arias, 2019, p. 273). Entre mayor sea la satisfacción y motivación del empleado durante toda su vida laboral mayor es su rendimiento. Así también, ha de evitarse el error de

atender solamente a los colaboradores de reciente ingreso, y dejar de lado a quienes han gastado su vida en la consolidación de la institución, en realidad son el activo más relevante.

Es importante atender el clima laboral, de esta manera también, se cuida al personal de la organización desde que empieza a trabajar. Arias (2019) deduce que la cultura de una empresa está relacionada con el clima laboral, la satisfacción y sobre todo el deseo de una persona de permanecer en su puesto de trabajo o abandonarlo debido a las relaciones con sus compañeros. La satisfacción del empleado se visualiza en la manera en que realiza el trabajo. Fabara, Jaramillo y Falcón (2020) sostienen que para esto es necesario que la empresa cree un ambiente en el cual, los empleados sientan que son importantes para la organización, sin importar el lugar que ocupe dentro del organigrama estructural. Propiciar un ambiente sano entre empleados, avala que todos realicen su mayor esfuerzo para cumplir de la mejor manera las actividades designadas, con el uso de los recursos materiales y el tiempo de forma responsable.

Pedraza (2020) enfatiza que el comportamiento laboral, se define por el grado en que el empleado se sienta comprometido con la organización para la cual trabaja. Si el trabajador se siente comprometido con su trabajo, sus actividades diarias en la empresa se cumplen con mayor eficacia; mientras que, si el trabajador no se siente comprometido con la empresa, sólo realiza el mínimo esfuerzo o el ligeramente aceptable. Ahora bien, para que el empleado se sienta comprometido, primero se favorecen las emociones positivas en su lugar de trabajo, a través del clima laboral.

Por la razón antes mencionada, el clima organizacional es fundamental para el correcto funcionamiento de una organización, tanto más si está basado en los valores que la empresa considera los necesarios para trabajar de manera dinámica, así se evita el retraso en las actividades por conflictos entre empleados. No obstante, también, es indispensable que las condiciones físicas sean las apropiadas. El empleado debe sentirse a gusto en su lugar de trabajo tanto física y emocionalmente (Pedraza, 2020). De este modo, la satisfacción laboral, se compone de emociones y actitudes de los colaboradores, y se relacionan directamente con la consecución de metas laborales.

Un ambiente corporativo lo genera no solo el personal, sino que determinantemente el rol de los líderes abona en la construcción de unas circunstancias que perciben como alentadoras o quizá, lamentablemente, producen una incidencia negativa y reaccionaria. Martínez, Molina y Prada (2019) afirman: “La importancia del conocimiento radica en concebir estrategias planificadas como elemento diagnóstico para plantear cambios basados en necesidades reales” (p. 349). Es responsabilidad de la gerencia plantear estrategias que beneficien al clima laboral propicio para los integrantes del grupo de trabajo (Martínez, Molina, & Parada, 2019). La alta gerencia debe comprometerse con la satisfacción de su personal interno y propiciar un ambiente donde el empleado crezca personal y profesionalmente.

El clima laboral para Palma (2000), se compone de factores como la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condicionales laborales, conclusión a la que llegó después de emplear dos escalas de motivación y clima laboral. La primera basada en la teoría de David McClelland (citado en Palma, 2000) que explica el éxito a partir de la motivación y el concepto de necesidad de logro de los individuos. La segunda escala de acuerdo con Litwing (citado en Palma, 2000) que manifiesta las siguientes dimensiones de análisis: responsabilidad, apoyo, estructura, riesgo, conflictos y recompensas.

1.1.1. Caracterización del clima organizacional

Blanco, Cerdas & García (2021) consideran que el primer elemento del ambiente laboral que debe propiciarse, impecable y agradable, es el espacio físico. El colaborador ha de sentirse a gusto en su lugar de trabajo para que nada físico le distraiga o baje el rendimiento de sus actividades. Un factor clave es la iluminación, en un lugar iluminado las personas son más productivas, mientras que en un lugar oscuro la productividad desciende. La organización en el lugar de trabajo también, contribuye al cumplimiento efectivo de las tareas asignadas.

La higiene es un factor complementario a la iluminación para que un espacio sea considerado apropiado para trabajar. Las condiciones higiénicas de la organización es labor de todos, no sólo del personal de limpieza, lo cual, exige mayor prudencia a la hora de generar desperdicios y ser más responsable con el uso de los recursos de la empresa. Estos dos factores; la correcta

iluminación y la impecable higiene hacen de un lugar propicio para el funcionamiento correcto de todas las actividades de la organización (Blanco, Cerdas, & García, 2021). De esta manera, se brinda al empleado bienestar físico para sus funciones.

Una dimensión infaltable para que el clima organizacional sea el apropiado es la práctica de valores como el respeto. La vivencia de estos principios de vida, evita y ayuda a resolver los conflictos que se crean entre las personas que forman parte de la organización. Ninguna entidad está libre de los conflictos, pero se resuelven desde la base del respeto para encontrar la mejor solución. El compañerismo del equipo de trabajo induce a una ayuda constante entre colaboradores que fortalece sus relaciones interpersonales.

“Otro elemento que suele alterar el ambiente y provocar conflictos internos es la falta de justicia entre los trabajadores que realizan una labor igual o similar, en especial en lo que se refiere a sueldos y beneficios” (Valencia, Erazo, & Narváez, 2019, p. 442). Una justicia no solo conceptual, en el trato, en la aplicación de normas y protocolos, en la disciplina corporativa, etc son necesarios para vivir en un ambiente de paz institucional, pues estos criterios se materializan en una escala salarial objetiva y una adecuada administración de los beneficios económicos hacia los colaboradores.

El ambiente laboral tiene características como la comunicación, el compañerismo y la colaboración: estas características fortalecen las relaciones interpersonales de los miembros del equipo de trabajo. La comunicación es el pilar fundamental en cualquier relación interpersonal, una buena comunicación crea confianza entre empleados y empleadores (Blanco, Cerdas & García, 2021). El compañerismo sustenta la práctica de valores que fortalece el trabajo en equipo. La colaboración entre empleados y gerentes mejora el desempeño de la organización puesto que permite integrar diversas perspectivas, aprendizaje constante y resolución afectiva de conflictos.

La empatía juega un papel importante en el clima laboral. El escuchar a los demás, sus necesidades, sus expectativas contribuye a que los empleados se conozcan mejor entre sí. La empatía es conocer lo que piensa y siente la otra persona. La alta gerencia debe preocuparse por

atender a las necesidades de crecimiento laboral que tienen sus empleados. Loaiza, Salazar y Espinoza (2019) señalan que: “El método para la motivación a los trabajadores son las de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima” (p. 15). A un empleado no le corresponde pasar toda su vida realizando las mismas actividades, esto disminuye su motivación por el trabajo. Si por el contrario, el empleador ofrece crecimiento laboral en cada área de la empresa sus empleados realizan sus labores más motivadas con el afán de ascender dentro de su área.

El liderazgo que ejerzan los gerentes que sea realmente participativo, que promueva un ambiente saludable y motive a los colaboradores. Pereira & Solís (2019) mencionan que cualquier liderazgo es un proceso que al mismo tiempo que dirige las actividades también influyen en los miembros de una organización. Por ejemplo, este tipo de liderazgo basa su toma de decisiones, en la recepción de las aportaciones de todos los miembros del equipo de trabajo. En la de toma de decisiones de una empresa, han de considerarse varios puntos de vista, de forma que todos se beneficien de esas decisiones. Bajo este concepto, las opiniones de todos los empleados son escuchadas antes de tomar una decisión.

El tiempo que un empleado se encuentre en la organización determina sus necesidades o expectativas sobre su trabajo. Para que la organización goce de un clima laboral excelente para todos sus empleados debe preocuparse por las necesidades de cada uno, considerando que no todos tienen las mismas necesidades o expectativas (Pereira & Solís, 2019). Está el caso de una empleada que ha pasado algunos años en la organización su expectativa es ascender a un puesto laboral mejor remunerado, por otro parte, está el empleado que recién empieza a trabajar para su cubrir sus necesidades, inicialmente sólo requiere que se le pague a tiempo su primer salario.

1.1.2. Dimensiones del clima laboral

La innovación organizacional es una dimensión importante en el clima laboral, Ramos y Tejera (2017) postulan que esta implica dos aspectos el primero describe las condiciones necesarias para que la organización produzca innovaciones, el segundo aspecto trata sobre la manera en que la empresa genera nuevos modelos más creativos en cuanto a producción y administración. La constante innovación dentro de la empresa provoca un espíritu de superación constante entre

los empleados, lo que beneficia a la empresa. A la par, si la empresa propicia un ambiente de innovación, el empleado se desenvuelve de mejor manera.

Para comprender lo que es innovación organizacional es primordial conocer la teoría de Clayton Christensen (citado en De Souza, 2019), esta teoría plantea una innovación disruptiva, afirma que no importa la cantidad de recursos que se tenga en una organización o una persona, lo que importa es lograr un cambio positivo en las personas en orden a su bienestar. Esta visión de Christensen es la base de la innovación organizacional que se refleja en el clima laboral, todo en conjunto, la dimensión cultural sobre innovación y la visión de una innovación disruptiva fortalecen al clima organizacional.

Todas las dimensiones componentes del clima laboral provocan consecuencias negativas o positivas al desempeño de la organización. “Entre las consecuencias negativas, se señalan: baja productividad, inadaptación, ausentismo, alta rotación, poca innovación y positivas, podemos nombrar: poder, productividad, logro, afiliación, baja rotación, adaptación, innovación y satisfacción” (Loaiza, Salazar, & Espinoza, 2019, p.9). Entonces, si un empleado en su puesto de trabajo tiene las condiciones para ser innovador, esto se ve reflejado en su grupo de trabajo, puesto que la suma de todos estos esfuerzos en innovación, hacen que la empresa genere nuevos procesos y respuestas a las debilidades sea así más productiva.

Otra de las dimensiones trata sobre el enfoque y liderazgo gerencial, aspectos que también forman parte del comportamiento organizacional y benefician al clima laboral. “El comportamiento depende de conceptos como colaboración, clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización” (Pérez & Kuder, 2019, p.126). El líder, enfoca en el cumplimiento de objetivos y el logro de las metas organizacionales, como un proceso que involucra individuos, equipos y actividades laborales. El liderazgo transmite valores y disciplina en los grupos de trabajo con el fin de hacerlos más eficientes.

Existen varios estilos de liderazgo, que se conjugan con el tipo de organización, donde cada líder es el responsable de establecer la dirección y el dinamismo de las acciones que se llevan a cabo, por ejemplo, “El liderazgo burocrático sigue las reglas que establece la organización al pie

de la letra, y controlan a que sus colaboradores la sigan, este tipo de liderazgo es efectivo en lugares donde hay ciertos tipos de riesgos, como empresas de seguridad” (Carreón & Sánchez, 2018, p.17) Este modo de liderazgo, solo es útil en ciertas empresas, sobre todo aquellas que no tengan visiones de creatividad o innovación, por el giro de negocio al que se dedican.

Por otra parte, el tipo de liderazgo carismático inspira entusiasmo, confía en sus capacidades y en las capacidades de su grupo de trabajo. Cuando este líder dirige las actividades, todos trabajan al mismo ritmo y por una misma meta, el problema que podría presentarse en una empresa es la ausencia del líder en la pues los trabajadores se sentirían perdidos sin saber cómo actuar. Es importante que el líder maneje un cronograma de actividades que asegure el avance de las actividades incluso en su ausencia (Carreón & Sánchez, 2018). El clima laboral adecuadamente orientado asegura el compromiso de todos los actores de la organización, para esto las empresas han de analizar el tipo de liderazgo que más le beneficie institucionalmente.

El liderazgo impacta significativamente en los resultados, integra comportamientos y aptitudes hacia las metas de la empresa (Simbron & Sanabria, 2019). El liderazgo participativo promueve esta práctica. Para la toma de decisiones de la organización dirigida por un líder participativo involucra a todo el equipo para que contribuyan con ideas antes de tomar la decisión final. La organización que se rige a un liderazgo participativo, intenta que la voz de todos sus empleados sea escuchada, por ende, que los colaboradores se sientan valorados en su trabajo.

El liderazgo *Laissez-faire* que en francés significa “déjalo ser” es un estilo de liderazgo que permite al líder dejar que los miembros del equipo de trabajo se desempeñen por su propia iniciativa sin asumir responsabilidades. El líder en este tipo de liderazgo actúa por obligación. “Su actuar solo se evidencia ante normas no cumplidas, sólo ejerce liderazgo cuando nadie más quiere hacerlo” (Salvo & Cisternas, 2021, p.3). A este tipo de líder se le considera reactivo, porque actúa después que se presenta una necesidad de urgencia de liderazgo. También, existe otro líder semejante denominado observante, que se mantiene ajeno a responsabilidades y toma de decisiones.

La motivación es otra dimensión que influye en el clima laboral de la organización. Moreno, Pineda y López (2020) argumentan que: “Un ambiente de trabajo positivo hace que los empleados se sientan bien para ir a trabajar y esto proporciona la motivación que necesitan para estar a gusto en el día y rendir mejor” (p. 53). Este ambiente positivo en el trabajo se extiende hasta la vida personal de los colaboradores, sienten que no descuidan sus vidas sino más bien se sienten motivados para crecer profesionalmente a la vez que mejora su calidad de vida. Un trabajador motivado, trabaja proactivamente a la vez que ayuda a que todo su entorno avance en el cumplimiento de los objetivos. Una buena comunicación entre los miembros del equipo de trabajo fortalece la motivación grupal.

La dimensión denominada reconocimiento al desempeño, trata sobre la necesidad que tienen los seres humanos de ser valorados públicamente por sus actos. El reconocimiento al desempeño provoca una satisfacción a nivel personal y, por consiguiente, el trabajador desarrollara sus actividades, más feliz y motivado. El reconocimiento se considera una técnica para mantener la fuerza laboral, que sin duda, es el motor de la empresa (Parada, 2017). Un empleado que no se siente reconocido por su labor tiene dos opciones: quedarse y hacer un trabajo mediocre porque considera que su trabajo no es de gran importancia como el de otros; o renunciar, si tiene la posibilidad, y encontrar otra empresa en la que sí se reconozca su trabajo.

La satisfacción laboral es un factor que condiciona el actuar del colaborador en su trabajo. En este punto Alarcón, Gutiérrez, Puig y Franco (2015) declaran que el reconocimiento en conjunto con los logros e incentivos, son factores determinantes de la motivación de un empleado y por ende de su satisfacción en el ámbito laboral. Además, detallan que existen factores que afectarían de manera negativa al desempeño del trabajador como son salarios injustos, mala higiene del ambiente de trabajo y las malas relaciones personales con los compañeros.

Algunas prácticas de reconocimiento, se realizan desde la dirección institucional: el gerente o líder felicita a los trabajadores que desarrollan un mayor esfuerzo en sus actividades y por el resultado alcanzado. La desmotivación, conflictos, y por consiguiente, menor productividad son consecuencias de la falta de reconocimiento laboral (Díaz & Carrasco, 2017). Existen conflictos de roles lo que crea contradicciones en el ámbito profesional. Cuando no existe la

retroalimentación oportuna por un trabajo bien desempeñado, crea conflictos entre empleados y sus superiores. Por esto, se insiste en que la empresa, desde su alta gerencia gestiona un plan de reconocimientos para sus colaboradores.

La estructura organizacional, como dimensión del clima organizacional aborda temas sobre el orden que siempre conlleva a un funcionamiento correcto de la institución. Pérez y Kuder (2019) aluden que la importancia de la estructura organizacional recae en que cada colaborador reconozca su puesto en la empresa. Identificar cuáles son sus superiores y a que personas tiene a cargo dentro de la empresa. Una parte importante de la cultura organizacional es tener los organigramas bien estructurados, para que todos quienes conforman la empresa conozcan los niveles horizontales y verticales de la institución.

La estructura organizacional influye en el comportamiento de los individuos; esto, además del tamaño de la institución y de los estilos de liderazgo que ejerzan los directivos, como se había mencionado. La manera de comunicarse entre niveles de la organización también, es un aspecto para considerar en el clima laboral. “Existen modos de comunicación entre compañeros pares, a nivel horizontal y otro diferente para comunicarse entre niveles verticales, es decir, con los superiores a nuestro cargo o con las personas que están bajo nuestro cargo” (Pérez & Kuder, 2019). No obstante, todos deben basarse en el respeto mutuo.

El ambiente empresarial es multiforme, es multidireccional, y es tan complejo, simplemente porque está integrado por seres humanos, con sus circunstancias y proyectos, por ello una visión de 360 grados, permite valorar y considerar diversos factores que influyen en mayor o menor grado, de acuerdo a los contextos institucionales. Loaiza, Salazar y Espinoza (2019) afirman que: “El espacio físico donde se desarrolla la actividad, los recursos materiales para desarrollar ésta, la capacitación para el desempeño, las relaciones interpersonales, los salarios y gratificaciones, las políticas de manejo del personal, las políticas de calidad, además de las competencias o conocimientos esenciales de la empresa” (p. 22) son premisas que afectan al desarrollo correcto de las actividades de la organización.

Los vínculos que se establezcan con las demás personas, son una fuente de satisfacciones para los otros colegas del entorno o pueden también, causar daño. Las relaciones sanas que se generan con los demás individuos aportaran a la sociedad, personas más tolerantes. Ahora bien, a nivel profesional, en el momento en que un individuo pertenece a una organización ha de adaptarse a esa pequeña sociedad, que tiene sus propios valores con los que actúa día a día. La comunicación es la base de las relaciones interpersonales positivas.

Para que dos o más personas desarrollen una relación interpersonal laboral o social deben comunicarse en terminos de real posibilidad. La comunicación es la capacidad que tiene un individuo para intercambiar información de manera efectiva, al comunicarse con otras personas es necesario escuchar con atención para brindar una retroalimentación correcta. El escuchar con atención ayuda a comprender las necesidades o problemas de la otra persona (Loaiza, Salazar, & Espinoza, 2019). El clima organizacional de una empresa tiene como base de sus procesos, conseguir una comunicación efectiva que involucre a todos los colaboradores que aportan en las distintas actividades operacionales o administrativas.

A continuación, se presenta un resumen de las dimensiones descritas anteriormente que contribuyen a la mejora del clima laboral. Estas son: innovación organizacional, liderazgo gerencial, motivación, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional y las relaciones interpersonales. Todas las dimensiones buscan el bienestar de la organización y las acciones van direccionadas a conseguir las metas y objetivos de la empresa.

Tabla 1*Dimensiones culturales del clima laboral*

Dimensión	Acciones	Finalidad
1. Innovación organizacional	Dar posibilidades de innovación al empleado	Crear nuevos modelos de realizar las actividades dentro de la empresa.
2. Liderazgo gerencial	Considerar las ideas de todas las personas del equipo de trabajo	Dirigir correctamente a los colaboradores para la supervivencia de la empresa.
3. Motivación	Cada empleado debe sentirse realizado en su puesto de trabajo	Productividad
4. Reconocimiento al desempeño	Retroalimentación auténtica y oportuna. Felicitaciones por el esfuerzo de los trabajadores.	Trabajadores motivados
5. Estructura organizacional	Reconocer su lugar en la empresa y el trabajo que tiene a su responsabilidad	Orden en la ejecución de las actividades empresariales
6. Relaciones interpersonales	Evitar conflictos y crear relaciones sanas	Mejorar el clima laboral de la organización

Fuente: Adaptado de Martínez, Molina, & Parada (2019).

El ambiente en un grupo se ve determinado por las relaciones interpersonales, que se lleva a cabo mientras se cumplen las actividades de cada individuo. Garantizar un clima apropiado para los colaboradores es responsabilidad de la alta gerencia al liderar de la manera correcta a todo el equipo de trabajo. La suma del clima de puesto y el clima de grupo da como resultado el clima organizacional (Loaiza, Salazar, & Espinoza, 2019). Desde el puesto del empleado es necesario controlar aspectos como la motivación, liderazgo y relaciones interpersonales para que cada empleado favorezca al buen desarrollo del clima laboral.

1.2. Teorías del clima organizacional

La teoría del clima organizacional de Likert determina que el comportamiento de los empleados es el resultado de sus percepciones del ambiente en el que trabajan. Según Likert (citado en Rodríguez, 2015) existen tres variables que fijan la percepción del clima por cada individuo. Estas son: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales. Las variables causales establecen el sentido de evolución de la organización y la manera en la que ésta obtiene resultados, estas variables influyen en la estructura organizativa y las actitudes del personal. Las variables intermedias se refieren al estado interno de la organización, Rodríguez (2015) menciona que dicho estado interno, cuenta con aspectos como la motivación y la comunicación. El tercer grupo de variables son las finales que implican, el resultado de los afectos de las variables anteriores, es decir, las variables causales e intermedias. Estos resultados se miden por pérdidas y ganancias, básicamente la productividad de la organización.

La teoría de la administración planteada por Frederick Taylor en 1916 (citado en Torres, 2014) en Estados Unidos, se inició por la búsqueda de mayor productividad de las empresas. Esta teoría está basada en cuatro principios que son, división del trabajo, es decir, no se ordenan a una sola persona que haga varias tareas a la vez, sino que, se divide el trabajo para todos los miembros del grupo de trabajo. El siguiente principio es la selección del personal, la correcta elección garantiza que las actividades son desarrolladas de la mejor manera. A partir de estos conceptos, se inicia el afán por entender el comportamiento de las personas en un ambiente de trabajo.

Además de seleccionar al personal es necesario capacitarlo o especializarlo. La capacitación constante es otro de los principios de la teoría de la administración. Torres (2014) señala que el aprendizaje nunca se detiene y las situaciones que se enfrentan en el trabajo, siempre son cambiantes. Por esto, hay que preparar a los empleados para la resolución de problemas de manera eficaz. Estos tres primeros principios, se complementan con el último principio denominado cooperación amistosa entre la gerencia y los colaboradores.

Otra teoría que aporta las bases para el clima laboral, es la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría considera aspectos como la motivación, liderazgo, comunicación y la dinámica de trabajo del equipo. La motivación es importante para el cumplimiento de las tareas que tiene bajo su responsabilidad el empleado. La correcta comunicación dinamiza el trabajo y se consiguen las metas eficazmente. Esta teoría fue diseñada en Estado Unidos por Hugo Münsterberg y Elton Mayo entre 1924 y 1927 (Téllez, 2018).

Finalmente, la teoría del desarrollo organizacional a la que contribuyeron Likert y el psicólogo alemán Kurt (citado en Garzón, 2005) se desarrolló en 1962, manifiesta que, exista una relación entre la persona, el ambiente y la organización. La teoría del desarrollo organizacional aborda cuatro variables. La primera, el ambiente, en la que intervienen el conocimiento, las tecnologías de las comunicaciones y los valores. La segunda, la organización, caracterizada por el dinamismo institucional que permite adoptar nuevas tecnologías y expectativas del personal de trabajo. La tercera, el grupo social en el cual, se considera las relaciones personales que surgen del trabajo en equipo. Estas relaciones van encaminadas por el liderazgo que se percibe por parte de la alta gerencia, la manera en que se resuelven los conflictos y el nivel de comunicación que tiene la organización. La cuarta variable es el individuo, cada individuo tiene motivaciones personales que influyen en su rendimiento laboral. También, cada persona tiene motivaciones que determinan su actitud frente al trabajo.

Tabla 2

Fundamentos teóricos sobre clima organizacional

Teoría	Autor	Lugar, año	Fundamentos teóricos
De la administración	Frederick Taylor	Estados Unidos, 1916	• División del trabajo • Selección del personal • Capacitación o Especialización • Cooperación amistosa entre gerencia y colaboradores
Relaciones humanas	Hugo Münsterberg y Elton Mayo.	Estados Unidos, entre 1924 y 1927.	• Personal motivado • Correcto Liderazgo

			• Comunicación • Dinámica de trabajo
Clima organizacional	Rensis Likert	Estados Unidos, 1948	• Variables causales • Variables intermedias • Variables finales
Desarrollo organizacional	Rensis Likert y Kurt Lewin	Estados Unidos con aportación Alemán, 962	• Ambiente • Organización • Grupo social • Individuo

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2015), Torres (2014), Téllez (2018) y Garzón (2005).

Los fundamentos teóricos de clima organizacional según el criterio de varios autores concuerdan en buscar el bienestar humano dentro de las organizaciones, con el afán de mantener espacios estables que motiven y aseguren un involucramiento laboral en las organizaciones de la manera que su productividad, se vea reflejada en trabajadores comprometidos y eficientes. Es decir, si se proporcionan herramientas para mejorar el clima laboral en una organización, al poner en práctica varios fundamentos teóricos, se obtienen trabajadores altamente comprometidos y estables que aporten con su experiencia a las nuevas generaciones.

Tabla 3

Comparación entre teorías de la administración y de las relaciones humanas

	Teoría de la administración	Teoría de las relaciones humanas
Variables	• División del trabajo • Selección del personal • Capacitación • Cooperación	• Motivación • Liderazgo • Comunicación • Dinámica de trabajo
Propósito	• Productividad	• Cumplimiento eficaz de las tareas asignadas
Diferencias	• Selección del personal	• Motivación y liderazgo
Semejanza	Relación entre división del trabajo y dinámica del trabajo	

Fuente: Torres (2014) y Téllez (2018).

Al comparar las teorías, se aprecia que la Teoría de la administración, se relaciona con la creación de múltiples niveles de trabajadores, con el fin de mejorar la productividad, las reglas son observadas a la letra y en la contratación y despido de los trabajadores solo se refieren a las habilidades que posee. Es decir, centra su atención en buscar que los trabajadores sean solo un medio de realizar su trabajo.

En tanto que, la Teoría de las relaciones humanas se enfoca en las personas en su lugar de trabajo, maneja tácticas motivacionales y emocionales con el fin de mejorar su productividad y obtener un equipo humano satisfecho y estable. Esta teoría pretende el desarrollo de la organización mediante el comportamiento y motivación de los empleados. Sin embargo, la combinación de las dos teorías es un aporte importante para la productividad de las organizaciones.

Tabla 4

Comparación entre la teoría del clima organizacional y del desarrollo organizacional

	Teoría del clima organizacional	Teoría del desarrollo organizacional
Variables	• Estructura organizativa • Motivación • Comunicación • Productividad	• Ambiente • Organización • Grupo Social • Individuo
Propósito	• Evitar pérdidas	• Productividad
Diferencias	• Tiene una visión global	• Tiene una visión desde el individuo hasta a organización
Semejanzas	Consideran las percepciones de cada individuo y determinan como variable la organización	

Fuente: Rodríguez (2015) y Garzón (2005).

Para este segundo análisis comparativo, se han seleccionado las teorías más abarcadoras que son la teoría del clima laboral y la del desarrollo organizacional. Rodríguez (2015) asegura que, no existe una teoría que incluya todos los temas que influyen en el rendimiento laboral porque

es un tema extenso. Sin embargo, cada una estudia las variables que considera más importantes, brinda a las organizaciones soluciones frente a su necesidad de incrementar la productividad y ser competitiva en el mercado.

1.3. Teoría de Sonia Palma

Las dimensiones consideradas por la psicóloga Palma (2004) son cinco estas abarcan los factores y características del clima laboral. La primera dimensión es la autorrealización, en ésta se analiza la percepción del individuo frente a las oportunidades que le propicia la organización para que este se desarrolle personal y profesionalmente, considera el lugar y función que desempeña en la empresa. Aparte que la autorrealización es una necesidad básica de las personas que sienten ese impulso por ser mejor cada día.

La segunda dimensión, se denomina involucramiento laboral y comprende el compromiso de los empleados. Palma (2000) señala que la empresa necesita de equipos de trabajo eficientes y eficaces, para esto cuenta con personas comprometidas con la organización, independientemente del puesto que ocupen en ella. El compromiso laboral, se inicia en una persona y luego se influye en los demás. Esto hace que, se genere un ambiente laboral favorable para el desarrollo de las actividades propias de la empresa. La suma de personas comprometidas con la entidad desarrolla un ambiente de colaboración y apoyo mutuo entre todos quienes conforman la empresa.

La tercera dimensión que influye en el clima organizacional se denomina supervisión. Esta dimensión está ligada al liderazgo porque supone las percepciones de funcionalidad de los superiores. Para contar con un clima laboral próspero para la organización es necesario que quienes ejercen liderazgo signifiquen apoyo y orientación para la mejora continua del trabajo. La organización debe preocuparse por las personas que son los líderes de sus equipos o departamentos de la empresa. Por lo que es oportuno aplicar pruebas psicológicas de liderazgo.

La cuarta dimensión es la comunicación. Sobre esta Huaita y Luza (2018) afirman que: “Es la percepción del grado de claridad, coherencia y exactitud de la información que fluye internamente en la institución tanto con los usuarios como entre el personal” (p.303). Se supera el básico concepto de emisor y receptor, entra en juego una suerte de agilidad, eficacia, claridad, retroalimentación, recursos, simplicidad, y una serie de factores que influyen en esta dimensión.

Finalmente, las condiciones laborales es la quinta dimensión son las percepciones del cumplimiento de la institución en cuanto recursos materiales, económicos y condiciones psicológicas para que el empleado desempeñe sus labores (Huaita & Luza, 2018). Estas circunstancias engloban en el ámbito material y de recursos la importancia que los dueños de la empresa le dan al empleado, en orden al volumen de inversión que realizan en atención a las necesidades de sus trabajadores, lo cual incluye salarios justos acorde al trabajo, al desempeño, el mercado y una serie de factores que, se valoran a la hora de entregar las remuneraciones.

Se describen a continuación, de modo sintético los conceptos de las dimensiones mencionadas por Palma (2004), que a la vez han sido seleccionados para efectos de la presente investigación, se consideran los más idóneos en la aplicación de la organización objeto de este desarrollo:

Autorrealización: Pretende motivar a los colaboradores para su desarrollo laboral y profesional dentro de las organizaciones, sin embargo, en la búsqueda que todo ser humano emprende a lo largo de su vida con diferentes expectativas, estas cambian de acuerdo a la situación personal del momento. La autorrealización es la consecuencia del esfuerzo personal por lograr sus objetivos, es la satisfacción de uno mismo con aquello que se propone, es decir, es el desarrollo personal en busca de una mejora continua, con el afán de lograr un dicho personal (Palma, 2004) .

Con el fin de contribuir en la autorrealización de los colaboradores, las organizaciones buscan operar desde diferentes ámbitos, a pesar de la lógica y aplicación de planes, objetivos y sistemas administrativos que no siempre aseguran la armonía en el funcionamiento de los colaboradores. En la actualidad el campo laboral abarca un aspecto importante en el quehacer diario de los individuos, se invierte gran cantidad de tiempo y se espera en consecuencia desarrollo,

crecimiento y el logro de metas personales, a la vez tangencialmente alcanzan el fortalecimiento de la empresa.

Cabe destacar que, la autorrealización es un tema que se vincula al área psicológica, así la gestión de talento humano ha buscado aplicarlo en las organizaciones con el fin de mejorar el desempeño y la creación de ambientes positivos que aporten el bienestar de los colaboradores (Rodríguez, Moreno, & Vargas, 2014). Las empresas alcanzan éxito si tienen colaboradores contentos, existencialmente realizadas.

Involucramiento Laboral: Se refiere a la personalización con los valores organizacionales y responsabilidad para con el desempeño y progreso de la organización (Palma, 2004). Esta dimensión, se identifica con la eficacia del colaborador dentro de la organización, no solo se requiere que realicen sus funciones, sino también, se involucre en actividades que va más allá de sus obligaciones (Sánchez, 2019). Es la capacidad y deseo de apropiarse de su empresa, sentirla suya, con sus éxitos y empeños.

Cabe destacar que las organizaciones superan varios desafíos, sociales, económicos para mantener el involucramiento de sus colaboradores, con el objeto de tener trabajadores saludables y motivados, de tal manera que, se mejore el desempeño laboral y rentabilidad en la organización, así como también, lograr lealtad, bajo ausentismo, baja rotación. El involucramiento laboral se relaciona con la cultura de la organización, dependiendo de la actividad que ésta profese, tendrá más énfasis en el desarrollo de las actividades (Durand, 2020).

Se considera el compromiso de los empleados en el cumplimiento de sus funciones, y su identificación con los principios y valores institucionales. Apoyado con el instrumento de recolección de información, se captan datos sobre la percepción de cómo el empleado se considera clave para el éxito organizacional, si el cumplimiento de sus tareas es algo estimulante, se siente orgulloso el empleado de lo que ofrece la institución; también, la percepción sobre la organización como opción para alcanzar calidad de vida laboral, la definición de visión, misión y valores, etc, referencia al grado de involucramiento laboral del empleado, su identificación con el ser y que hacer institucional.

Supervisión: Relacionado con las valoraciones de funcionalidad y consecuencia de superiores, en la vigilancia dentro de la actividad laboral en tanto relación de soporte y orientación para las labores que forman parte de su trabajo diario (Palma, 2004) . La supervisión es un proceso que aporta en el funcionamiento adecuado de un sistema laboral, debe ser oportuno para provocar cambios ágiles y de acuerdo a las circunstancias. La supervisión ha de ser realizada de forma continua, con evaluaciones periódicas para canalizar el cumplimiento de las funciones de los colaboradores (Pelayo, Joya, Velázquez & Lepe, 2019).

Esta dimensión, más que medir el índice de cumplimiento, los indicadores de gestión o la productividad, está enfocada a la percepción que tiene el empleado sobre sus superiores jerárquicos, y cómo su influencia contribuye o no al desarrollo organizacional. Esta dimensión cuestiona a la organización si: el superior brinda apoyo para superar los obstáculos, se mejora continuamente los métodos de trabajo, si las responsabilidades están definidas, la existencia de un mecanismo de seguimiento, trato justo, etc.

Comunicación: Se refiere el conocimiento del grado de facilidad, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización como con la atención a usuarios y/o clientes de esta (Palma, 2004) .

Esta dimensión es importante, en virtud de que el individuo crea un proceso de contacto con la sociedad en general y aprende a conocer su entorno, de tal manera que adquiere conocimiento del mundo en el que vive, lo que aporta para la toma de decisiones en su vida. La comunicación al ser una actividad cotidiana es sencilla y aporta en superar barreras de comunicación con sus semejantes, especialmente en grupos extensos, en el cual, un factor determinante que influye en este proceso son las redes de comunicación que establecen los grupos (Guzmán, 2012).

Además, la comunicación es una responsabilidad compartida, el comunicarse bien es una tarea de todos, el desarrollo de habilidades para comunicarse con los colaboradores en los diferentes niveles y áreas es una prioridad y más aún en las organizaciones que viven cambios importantes (Guzmán, 2012).

La comunicación efectiva, clara, cordial, ágil y oportuna es clave en el desarrollo organizacional, pues su influencia parecería no ser determinante, sin embargo, la evidencia y la administración empresarial, han demostrado lo contrario, se han generado una serie de teorías y componentes que contribuyen a una mejor línea de comunicación en los distintos niveles, pues se trata de qué se comunica y cómo se lo hace, esta dimensión va de la mano con la estructura institucional, el perfil comunicativo del líder, y hasta el nivel de instrucción para evitar distorsiones y una cultura del comentario dañino dentro de una organización. Sonia Palma, para evaluar esta dimensión entre otros aspectos cuestiona a las empresas si: se cuenta con acceso a la información para cumplir con el trabajo, en el área la información fluye adecuadamente, es posible la interacción con las personas de mayor jerarquía, existe colaboración entre varias oficinas, se conoce los avances de otras áreas, etc.

Condiciones Laborales: Tiene que ver con el reconocimiento que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas (Palma, 2004). También, se relaciona con el rendimiento del personal de trabajo, con el fin de mejorar una autoevaluación negativa, con el ánimo de proporcionar herramientas, reconocimientos que ayuden a desarrollar y mejorar la capacidad de trabajo y relacionarse de manera efectiva con su entorno laboral, se evita por tanto, el agotamiento emocional, la despersonalización y desarrollo de actitudes de cinismo y carácter negativo hacia su entorno laboral (Méndez, 2019).

Dentro del imaginario social y en realismo pragmático organizacional, se asocia a las condiciones laborales, tanto el aspecto remunerativo, como el tecnológico y de confort que tiene un empleado en su institución. Sin embargo, las condiciones laborales abarcan mucho más, comprende la cooperación entre compañeros, el nivel de retos de los objetivos organizacionales, la integración de equipos de trabajo, la administración de los recursos, etc. que son aspectos que acertadamente sí considera el instrumento de recolección de la información empleado. Las condiciones laborales, por tanto, abrazan también, ámbitos psicosociales, de entorno y hasta de salud integral.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo, explica el tipo de investigación en cuanto a enfoque, diseño y alcance. Además, describe la población y el instrumento de recolección de los datos. Posteriormente, muestra cómo se hizo el procesamiento de los datos, una caracterización de la institución donde se desarrolló la investigación, y, por último, la propuesta de la investigación.

2.1. Tipo de investigación

Con el objetivo de diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional de la Administración Diocesana de Tungurahua, se propone una investigación aplicada, la misma que busca la resolución de problemas, para satisfacer las necesidades concretas de la organización (Duoc, 2018).

2.1.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. La investigación cuantitativa, se caracteriza por planteamientos más abiertos, posee un proceso inductivo, recurrente analiza varias realidades subjetivas y no tiene una realidad lineal (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La investigación cuantitativa tiene como objetivo cuantificar los resultados obtenidos de un determinado estudio. La investigación cuantitativa produce resultados a los que se llegan por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación (Corbin, 1990).

La característica principal de la investigación cuantitativa es la objetividad, es decir, no se deja llevar por actitudes o motivaciones. Las principales técnicas cualitativas son: la encuesta, el panel, el ómnibus y el tracking. Por ejemplo, la encuesta abarca con precisión todos los objetivos de la investigación al igual que las demás técnicas. La encuesta permite mantener la objetividad en la recolección de datos, se cuenta con información diversa de varias personas, de múltiples características que pertenecen a un mismo estudio (Merino & Pintado, 2015). Mediante la

encuesta, se obtiene datos reales de la población de estudio que permite contar con información objetiva.

La investigación cuantitativa se aplica cuando se requiere presentar resultados de la investigación mediante cifras o porcentajes. Estos se ven afectados por la manera cómo se procesa, analiza e interpreta los datos. Para comprobar la confiabilidad del resultado obtenido es necesario establecer varias comprobaciones de los fenómenos de estudio mediante la repetición de pruebas en distintos grupos de personas (Bruhn, 2015). Por esta razón son varios los estudios que aplican este tipo de investigaciones sobre el mismo tema, para comprobar la veracidad de sus hallazgos.

Generalmente la investigación cuantitativa busca la medición de variables cuantificables. Galeano (2004) enfatiza que este tipo de investigación analiza el comportamiento humano en distintas situaciones y relaciones sociales a partir de sus manifestaciones medibles. Además, que generaliza los resultados obtenidos del proceso investigativo. Este tipo de enfoques estudia a pequeños grupos de personas mediante variables cuantificables para deducir el comportamiento general de la mayoría de los individuos, es decir, generalizar los resultados.

La investigación cuantitativa tiene un talante social. El investigador es un observador externo de los problemas o situaciones que procura analizar de la sociedad. En síntesis, busca una formulación conceptual de la realidad humana mediante la investigación. Galeano (2004) considera que: “La realidad social se considera exterior al individuo, como un orden social similar al orden natural. Busca la verdad comprobable científicamente” (p.13). Por una parte, se indaga mediante experiencias u observaciones que un enunciado sea verificable. Y, por otra parte, se pretende determinar si dicho enunciado es verídico o falso.

2.1.2. Diseño

La investigación no experimental es un tipo de indagación en la cual, no fluctúan las variables independientes del estudio para provocar un efecto sobre las demás variables. “Estudios que se

realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.152). En otras palabras, en este tipo de estudios, no se genera una situación determinada, sino que, se observa circunstancias que ya existen y que provocaron ciertos efectos en una población de individuos a los cuales dicha situación influyó en ellos.

La principal característica de la investigación no experimental es que permite generalizar los resultados a individuos distintos al estudio realizado y así también, a otras situaciones cotidianas. Estos resultados se obtienen después de analizar los datos que se han recolectado de un conjunto de personas, directamente de su ambiente natural (Bernal, 2010). Los datos se adquieren de un grupo de individuos conformados en su entorno natural antes de que se empiece el estudio. Este tipo de indagaciones es muy común en campos de la psicología.

La investigación no experimental tiene dos aplicaciones enmarcadas en la base del diseño transversal y el diseño longitudinal. Bernal (2010) declara que, el diseño transversal se aplica cuando la investigación se centra en describir variables, analiza su incidencia en un momento determinado. Por otro lado, se aplica el diseño longitudinal cuando se requiere analizar las variables y sus cambios a través del tiempo para hacer inferencias de las consecuencias en el transcurso del tiempo. Existen investigaciones no experimentales longitudinales aplicadas en poblaciones determinadas o en subgrupos de individuos, todas estudian ciertas variables en distintos tiempos.

Una de las generalidades de la investigación no experimental establece que es parte de los estudios cuantitativos. “La forma en que se estudian ciertas situaciones según este tipo de investigación se basa en que las variables independientes simplemente suceden. Por esta razón es que no son manipulables, es decir, el investigador no las puede modificar de acuerdo con su criterio” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En este sentido, el estudioso que decide llevar una exploración de este tipo, se convierte en un observante de los efectos que ya provocaron las circunstancias.

2.1.3. Alcance

Este estudio tiene un alcance descriptivo, narra el estado actual del clima organizacional de la Administración Diocesana de Tungurahua, a partir de esto surge la propuesta de mejora del mismo. Este alcance permite determinar las características en las que se desarrolla el trabajador en la organización, recopila datos cuantificables para analizar con fines estadísticos en una población objetiva, el instrumento a aplicar, se caracteriza por tener preguntas cerradas que limita las posibilidades de obtener información comparable (Espada, 2021).

“Los estudios pueden ser de dos tipos diferentes: longitudinales en ese caso se utiliza una única muestra, pero se hacen mediciones reiteradas, para poder analizar la evolución del consumo. Transversales: se obtiene la información necesaria de una sola vez, utilizando una sola muestra” (Merino y Pintado, 2015, p.3).

La presente investigación tiene un corte transversal, su objetivo principal consiste en identificar la frecuencia de una condición en una población, el estudio transversal suele incluir individuos con y sin una condición en un momento determinado. Sin embargo, cuando se realizan dos o más mediciones de las variables de interés en el mismo individuo, el diseño y especialmente el plan de análisis cambia y el diseño de corte transversal se convierte en longitudinal (Rodríguez & Mendivelso, 2018).

2.1.4. Población

La presente la investigación, se efectuó con una población de 85 trabajadores de la Administración Diocesana de Tungurahua, distribuidos en Entes (instituciones); Curia, Pastoral Social Cáritas Ambato (PS), Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación (CMNSE), Hospital Básico Guadalupana (HBG), Seminario Mayor Cristo Sacerdote (SMCS) y Casa de Retiro Santa Marianita –Baños.

Tabla 5*Descripción de la población*

Ente	Masculino	Femenino	Total	%
Curia	12	9	21	24,7
Pastoral Social	11	16	27	31,8
Centro Médico	3	7	10	11,8
Hospital	5	12	17	20,0
Semanario	3	2	5	5,9
Casa de Retiro	3	2	5	5,9
Total	37	48	85	100.00

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla n. 5 el personal que es objeto de este trabajo de investigación está subdividido en seis Entes, así, la Curia Diocesana se ocupa de la administración general y cuenta con 21 empleados. La Pastoral Social abarca las obras de caridad y asistencia incluye el programa de microfinanzas solidarias, compuesto por alrededor de 250 bancos comunales y cerca de 6000 socios, de ahí que constituya el 31.8% del personal. El Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación cuenta con personal operativo y personal de salud en un número de 10 empleados, cabe mencionar que un buen número de servicios médicos son atendidos por personal bajo servicios profesionales, los cuales no se han considerado para esta investigación; algo semejante sucede en el Hospital Básico La Guadalupana, con lo que cuenta con 17 empleados.

El Seminario Mayor Cristo Sacerdote, se ocupa de la formación de los candidatos a presbíteros, quienes habitan en esta institución y son atendidos por 3 personas en el área de cocina limpieza y aseo, adicionalmente un portero y una persona con discapacidad física. La Casa de Retiros Santa Marianita, se encuentra en la ciudad de Baños y atiende a grupos eclesiales que realizan sus ejercicios espirituales, está compuesta por 5 empleados, 3 de ellas mujeres, con quienes se solventa la logística de la casa.

Tabla 6*Descripción de la población por género*

Género	F	%
Masculino	37	43,5
Femenino	48	56,5
Total	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla n. 6, la ADT cuenta con 85 empleados bajo nómina, donde el 56.5% es personal femenino, esto se explica por las funciones que desempeñan en el área de secretaría, contabilidad y salud, que mayoritariamente está atendido por mujeres. Por otro lado, el área de servicios generales está de modo predominante ocupado por personal masculino. En las demás áreas de trabajo, no existen tendencias marcadas por género.

Tabla 7*Descripción de la población por edades*

Población por edades	F	%
18-26 años Jóvenes	1	1,2
27-35 años Jóvenes Adultos	14	16,5
36-44 años Adultos	22	25,9
45-55 años Adultos Maduros	31	36,5
56-65 años Pre Jubilados	17	20,0
Total	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla n. 7, el grupo etario de mayor frecuencia alcanza el 36.5% que comprende 31 empleados segmentados entre 45 y 55 años de edad, lo que evidencia un personal con madurez y experiencia seguido de un segundo grupo con el 25.9% correspondiente a 22 empleados con edades entre 36 y 44 años. Hay un grupo importante del 20% de 17 empleados que oscilan entre los 56 y 65 años de edad que estarían próximos a jubilarse patronalmente; en contraposición la ADT cuenta con 14 empleados jóvenes 16.5% comprendidos entre 27 y 35 años. En su conjunto,

se muestra un equilibrio entre juventud, madurez y experiencia, se deduce que la mayoría tiene sus hogares constituidos y una proyección de vida relativamente estable. Y solo hay un empleado que se encuentra dentro del rango de 18-26 años.

Tabla 8

Descripción de la población por nivel de instrucción

Categoría	f	%
Primaria	2	2,4
Secundaria	25	29,4
Superior	54	63,5
Posgrado	4	4,7
Total	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según tabla n.-8, la ADT al ocuparse de varios aspectos técnicos, cuenta con un 63.5% de empleados con instrucción superior y, adicionalmente, 4 empleados tienen título de cuarto nivel, lo que evidencia un alto nivel técnico para el desarrollo de sus funciones. Solamente dos empleados tienen instrucción primaria y 25 secundaria, de los cuales predominantemente están en los servicios de jardinería, limpieza, cocina, mensajería. Según se pudo conocer, varios empleados han terminado sea su bachillerato o estudios superiores paralelamente con su trabajo.

Tabla 9

Descripción de la población por años de trabajo

Años de Trabajo	F	%
0-3 Años	15	17,6
4-8 Años	23	27,1
9-19 Años	39	45,9
20-35 Años	8	9,4
Total	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según tabla n.-9, por criterio propio, una vez conocida la población de estudio, se decidió la clasificación del personal de la ADT en orden al tiempo de trabajo, para que de este modo los resultados tengan relevancia de significación cuantitativa, de tal modo que la escala propuesta agrupa en 4 segmentos: de 0-3 años, los de reciente ingreso que son 15 personas; de 4 a 8 años que denotan ya una identificación institucional y estabilidad, sin embargo, aún pudiesen buscar otras opciones laborales, 23 personas; un tercer grupo de 9 a 19 años de trabajo, quienes ya han transitado en la organización, tienen la experiencia y la estabilidad propia de sus años, se constituyen en la principal “fortaleza” de la organización, son 39 colaboradores; finalmente, el grupo número cuatro, donde 8 empleados están en la etapa de pre jubilación, quienes cuentan con 20 hasta 35 años de labores, quienes han hecho su vida misma en esta Institución.

2.2. Recolección de la información

Se aplicó un instrumento estandarizado de recolección de datos denominado Escala de Clima Laboral CL-SPC (Ver Anexo 1). Es un instrumento diseñado por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo conformado por 50 ítems que engloban las dimensiones del clima laboral: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales (Palma, 2004). Las opciones de respuesta son en escala tipo Likert en cinco categorías: Muy favorable, Favorable, Media, Desfavorable y Muy Desfavorable.

2.2.1. Validez y confiabilidad del instrumento

La Escala de Clima Laboral fue elaborada y validada por Sonia Palma, después de varias pruebas que ella misma se planteó. Empezó la creación de esta escala en el año 2000 y la perfeccionó hasta el 2004, después de varias prácticas realizadas. En un principio, este instrumento tenía sólo 36 ítems con los que se pretendía conocer el nivel de satisfacción en relación con las condiciones físicas, ahora el test tiene 50 ítems mejor estructurados, que permiten conocer el nivel de percepción global del ambiente laboral (Palma, 2004). Dentro del ambiente de trabajo este instrumento permite analizar dimensiones como la autorrealización, involucramiento laboral, condiciones laborales, supervisión y comunicación.

Considerando el rigor académico, también se realizó la validación del instrumento gracias al parecer de especialistas, donde dos docentes de la Escuela de Psicología de la PUCESA, quienes cuentan con la experticia en temas organizacionales, han proporcionado criterios valiosos que aportan a la aplicación del Instrumento denominado Encuesta de Clima Laboral de Sonia Palma, su experticia y profesionalismo ha ratificado la pertinencia del instrumento empleado en la presente investigación.

Desde su valiosa percepción, uno de los docentes requeridos, realizó los siguientes aportes: “la redacción de las preguntas tiene sentido, el significado no varía de acuerdo al contexto, fue adaptado a la cultura peruana, similar a la ecuatoriana”. El segundo especialista, realizó una validación satisfactoria sin ninguna observación (Ver Anexos 2 y 3). Esto ratifica que, se trata de un instrumento oportuno y aplicable sin ningún reparo.

Con el fin de analizar la fiabilidad del instrumento con los datos del presente estudio a la ADT, se aplicó el Alfa de Cronbach, la cual arrojó un resultado de 0.97, el mismo que indica una confiabilidad alta.

Tabla 10

Validación Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
.970	50

Fuente: Elaboración propia

Según tabla n.-10, se analizó fiabilidad de las dimensiones que el instrumento mide. Cada dimensión es mayor a 0.90, lo que garantiza una fiabilidad del instrumento aplicado a la ADT.

Tabla 11*Validación Alfa de Cronbach por Dimensiones*

DIMENSIONES	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Realización Personal_	0,95
Involucramiento Laboral_	0,96
Supervisión_	0,94
Comunicación_	0,94
Condiciones Laborales_	0,94

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Aplicación e interpretación del instrumento

De acuerdo al estudio realizado por Palma (2004) su aplicación dura hasta treinta minutos ya sea individual o colectiva. Los 50 ítems que tiene este instrumento miden las cinco dimensiones anteriormente mencionadas de la forma siguiente:

- **Realización Personal:** Es medido por 10 ítems que corresponden a los numerales 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46, estos recogen las percepciones de los trabajadores en cuanto a las posibilidades que el medio laboral favorece a su desarrollo profesional y personal.
 1. Existen oportunidades de progresar en la institución
 6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados
 11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.
 16. Se valoran los altos niveles de desempeño.
 21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros
 26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse
 31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.
 36. La empresa promueve el desarrollo del personal
 41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras

46. Se reconocen los logros en el trabajo

- **Involucramiento laboral:** Es medido por 10 ítems que corresponden a los numerales 2, 17, 12, 22, 27, 32, 37, 42, 47, buscan conocer el nivel en que los empleados identifican los valores organizacionales, mide el compromiso de los colaboradores para el cumplimiento de sus tareas o actividades que desempeñan para el desarrollo de la entidad.

2. Se siente comprometido con el éxito en la organización

17. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.

12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.

22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día

27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal

32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante

37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.

42. Hay clara definición de la visión, misión y valores de la institución

47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral

- **Supervisión:** Es medido por 10 ítems que corresponden a los numerales 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42, 48. En esta dimensión se considera la funcionalidad que ejercen los superiores y el significado que tienen para la organización.

3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.

8. En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.

13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.

18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.

23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.

28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades

33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo

38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.

42. Hay clara definición de la visión, misión y valores de la institución.

48. Existe un trato justo en la institución

- **Comunicación** Es medido por 10 ítems que corresponden a los numerales 4, 9, 14, 19, 24, 34, 39, 44, 19. En esta dimensión del instrumento se obtienen las percepciones que tienen los empleados sobre qué tan clara y coherente es la comunicación que se maneja en la empresa tanto para clientes internos y externos.

4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo

9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente

14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa

19. Existen suficientes canales de comunicación

24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía

34. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones

39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen

44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas

49. Se conocen los avances en otras áreas de la organización

- **Condiciones laborales** Es medido por 10 ítems que corresponden a los numerales 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50. Este apartado tiene una parte con un concepto material y económico, otro de corte intelectual y de percepción puesto que se refiere a los elementos físicos y monetarios que la empresa garantiza a sus empleados para que estos tengan todas las herramientas necesarias para su trabajo.

5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí

10. Los objetivos de trabajo son retadores

15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.

20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado

25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede

30. Existe buena administración de los recursos

- 35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones
- 40. Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución
- 45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo
- 50. La remuneración está de acuerdo, al desempeño y los logros.

El instrumento de recolección de la información tiene una escala valorada de 1 a 5; donde: ninguno/nunca equivale a 1 punto; poco a 2 puntos; regular/algo a 3 puntos; mucho equivale a 4 puntos; y todo/siempre a 5. El Cuestionario mide cinco dimensiones y cada uno comprende 10 preguntas individuales, la puntuación mínima posible es 10 y la máxima 50. Con los valores obtenidos, se procede a una clasificación por “Categorías”, de donde el mínimo total, por factor va desde 50 y el máximo posible de 250 de la escala total. Con estos datos, se da una valoración cualitativa, las categorías están basadas en puntuaciones directas, de tal modo que a mayor puntuación mejor percepción del ambiente laboral, mientras que las puntuaciones bajas indican un clima adverso.

- Muy Desfavorable con factores de 10 a 17 tendría puntajes entre 50 y 89.
- Desfavorable con factores de 18 a 25 obtendría puntajes entre 90 y 129.
- Medio con factores de 26 a 33 obtendría puntajes entre 130 y 169.
- Favorable con factores de 34 a 41 tendría un puntaje de 170 a 209.
- Muy Favorable con factores de 42 a 50 recibe un puntaje total de 210 a 250.

2.2.3. Procesamiento y análisis de la información

Para la aplicación del test, se contó con el permiso correspondiente del representante legal de la Administración Diocesana de Tungurahua, las encuestas fueron aplicadas en las semanas del 20 de mayo al 1 de junio del 2021, las mismas que, se tabularon mediante el programa de Datos SPSS, que permitió un análisis detallado de la situación actual referente al Clima Laboral de la Organización.

Se hizo una revisión de las medias por respuestas y por cada dimensión, para determinar dónde se focalizan los principales problemas en cuanto al Clima Laboral. Además, se hizo el análisis y descripción de las respuestas según los datos sociodemográficos de los diferentes entes, género, rangos de edad y nivel de instrucción.

2.3. Caracterización de la Administración Diocesana de Tungurahua

El 31 de diciembre de 1947 el Arzobispo Mons. Carlos María de la Torre remitió a Roma el informe favorable para la creación de la Diócesis; dos meses más tarde, el 28 de febrero de 1948 llega un cable desde Roma al Sr. Alfredo Coloma enviado por el embajador del Ecuador ante la Santa Sede, donde comunica: “Créase Diócesis de Ambato, felicito Saludos. Sotomayor”. Se habían cumplido las aspiraciones del pueblo tungurahuense.

Con una presencia multitudinaria que desde Latacunga reciben y acompañan a la comitiva hacia la Iglesia Matriz, donde con la presencia de representantes ilustres de lo civil y religioso, se da lectura a la Bula de Erección dada por su Santidad Pío XII, designando a Monseñor de la Torre como Administrador de la nueva Diócesis. Quien nombra al primer Vicario General en la persona del Señor P. Segundo Aguirre y consagra la Diócesis a la Santísima Virgen de la Elevación.

Posteriormente asumen el pastoreo de la Diócesis de Ambato los obispos: Mons. Bernardino Echeverría, Mons. Vicente Cisneros, Mons. Germán Pavón y actualmente Mons. Giovanny Pazmiño. La Diócesis cuenta con 76 sacerdotes diocesanos y 26 sacerdotes miembros de Institutos. Las parroquias son 53 y están ubicados dentro del territorio de la provincia de Tungurahua. Es así que eclesiástica y jurídicamente su nombre consta como Diócesis de Ambato, pero al ser un Ente sujeto de control en el Servicio de Rentas Internas la denominó bajo un RUC y una Razón Social que la instituyó como Administración Diocesana de Tungurahua, la misma que, se ha caracterizado por ser una institución sin fines de lucro dedicada a la labor comunitaria en favor de la sociedad tungurahuense.

La A.D.T. se compone por varias organizaciones internas a las que se las ha denominado Entes que en su conjunto son diez instituciones, cada una de ellas con su propia estructura y función, buscan ser auto sostenibles y atender los requerimientos de la población vulnerable de la provincia de Tungurahua, particularmente con obras de asistencia social albergues, orfanatos, medicina, alimentación y educación. A continuación, se procede a enumerar estos organismos.

- Curia Diocesana
- Seminario Mayor Cristo Sacerdote
- Editorial Pio XII
- Unidad Educativa San Pio X
- Unidad Educativa Fray Bartolomé De Las Casas
- Casa de Retiros Santa Marianita-Baños
- Hospital Básico la Guadalupana
- Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación
- Casa Hogar del Niño Huérfano y abandonado Santa Marianita
- Banco de Alimentos

Para el presente estudio, no se ha considerado el banco de alimentos, la Editorial Pio XII, la Unidad Educativa San Pio X, ni la Unidad Educativa Fray Bartolomé de Las Casas, la Casa Hogar, cada una de ellas cuenta con un RUC distinto, por lo tanto, el personal que labora en estas Instituciones contractualmente dependen de su propia organización, resultaría muy complicado aplicar el instrumento de medición propuesto dado que la incidencia de la oficina de Talento Humano no abarca estos Entes y corresponde a otro esquema organizativo, con ambientes laborales particularmente distintos, pese a estar cobijados bajo la Diócesis de Ambato.

Misión

Nosotros como miembros de la Diócesis de Ambato discípulos de Jesucristo, guiados por el Magisterio y la Doctrina de la Iglesia Católica, nos dedicamos a la misión evangelizadora para

construir el Reino de Dios en la provincia de Tungurahua, mediante una pastoral de conjunto en defensa de la vida, la familia y la dignidad de la persona humana

Visión

Ser una diócesis orante, evangelizada y evangelizadora profética discipulado-misionera que como pueblo de Dios acoge y respeta la vida, la familia y la dignidad de la persona humana.

Objetivo institucional

Promover la Iglesia Diocesana en salida desde el proceso de la conversión Pastoral, anunciando la alegría del evangelio para consolidar la comunidad de discípulos de Jesucristo, maestro y buen pastor.

A continuación, se presenta el Organigrama Estructural de la Diócesis de Ambato, y el Organigrama Estructural de la Vicaría de Pastoral

Esquema organizativo de la Administración Diocesana de Tungurahua:

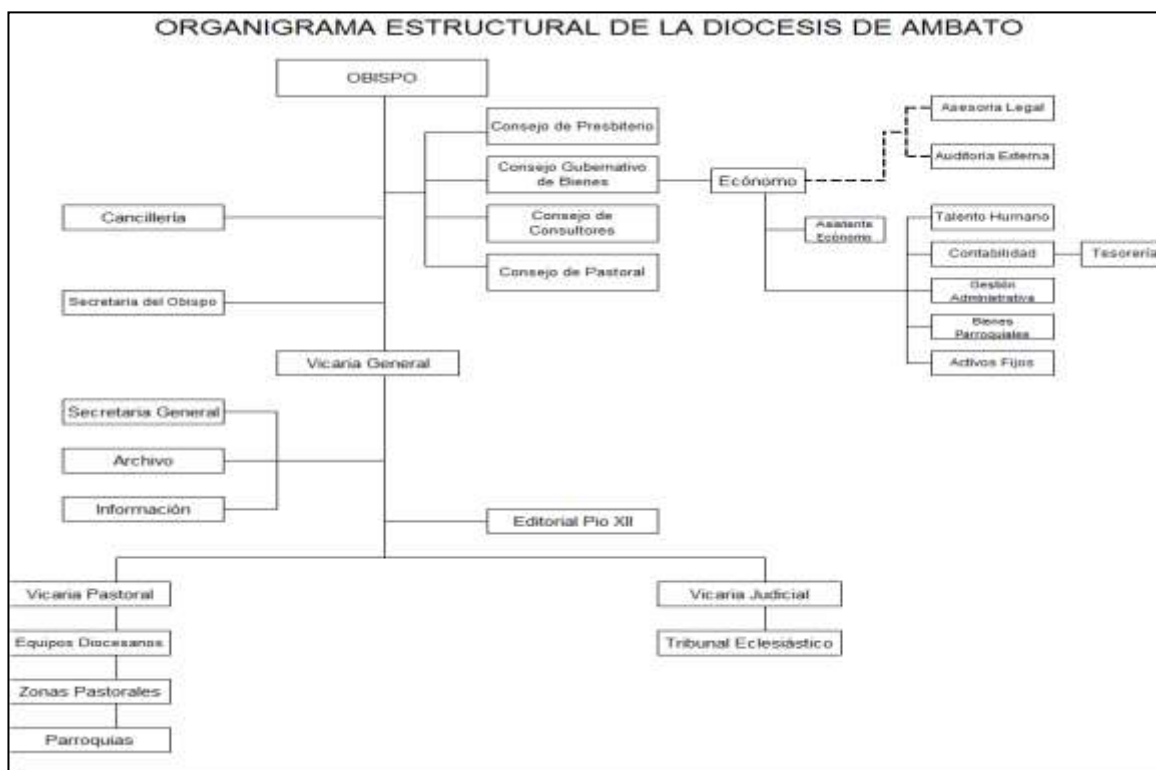


Gráfico 1 Organigrama Estructural de la Diócesis de Ambato
Fuente: Plan Pastoral 2017 – 2022 (Pazmiño, 2017)



Gráfico 2 Organigrama estructural Vicaria Pastoral

Fuente: Plan Pastoral 2017 – 2022 (Pazmiño, 2017)

2.3.1. Propuesta de la investigación en la Administración Diocesana de Tungurahua

El presente proyecto de investigación nace desde la apreciación empírica de ciertos rasgos de afectación en el clima laboral, dada la decisión de cambios internos, tanto administrativamente como de algunos de los responsables de los servicios diocesanos. En las diversas entrevistas y acercamientos cotidianos con el personal, se pudieron evidenciar varias inquietudes, e incluso inconformidades, lo cual, motivó el levantamiento de información de modo técnico y fundamentalmente proponer alternativas viables que mejoren el ambiente laboral.

Al ser la A.D.T una organización compuesta por varios Entes y compleja en sí misma por la particularidad de su misión, es importante considerar una investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo no experimental, apoyada en un instrumento que se considera el más idóneo para este tipo de institución como es la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo. Para el efecto, se realizó el acercamiento con las autoridades de la A.D.T, y se cuenta con el apoyo necesario para llevar a cabo este proceso.

Consensuado oportunamente el modelo de encuesta, y con el aval respectivo, se procedió a la aplicación de la misma a todo el personal con relación de dependencia. Con el compromiso de que, una vez obtenidos los datos, tabulados y sistematizados, se elabore una propuesta de mejora del clima organizacional que aporte a una sólida convivencia interna y a la consecución de los objetivos diocesanos. Cabe mencionar que, se dio apertura a esta propuesta, comprometiéndose la Diócesis de Ambato a su aplicación, en todo lo que sea pertinente, como resultado de esta investigación, incluso con presupuesto y espacios eventuales de capacitación y socialización conforme se requiera y sea factible.

Operativamente la encuesta fue aplicada al 100% del personal de forma presencial escrita y anónima, contando con la colaboración de todos. Los resultados de la recolección de datos fueron procesados en el programa SPSS 25.0 con los estadísticos descriptivos y tablas cruzadas. A partir de los resultados se pudo diseñar el plan de mejora del clima laboral.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se realiza el análisis de los datos obtenidos con la encuesta aplicada a los colaboradores de la Administración Diocesana de Tungurahua sobre el Clima laboral, basado en un análisis estadístico. Inicialmente se muestran las dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, posteriormente se describen los resultados en función de los factores sociodemográficos (género, edad, nivel de instrucción, tiempo de trabajo y Entes en los que trabajan), dando énfasis a los indicadores de mayor incidencia, que permitan obtener conclusiones y las correspondientes acciones a emprender en un plan de mejora organizacional, en lo referente a clima laboral.

3.1. Análisis de los resultados

3.1.1. Análisis general

Tabla 12

Descripción general por categorías

Categorías	f	%
Muy desfavorable	0	0,0
Desfavorable	5	5,9
Medio	19	22,4
Favorable	44	51,8
Muy Favorable	17	20,0
Total	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 12, que acoge la escala de valoración que va desde Muy Desfavorable, hasta Muy Favorable, y se realiza una suerte de síntesis general, que evidencia que, en ningún caso de las 5 dimensiones de estudio; se obtienen valores en la categoría Muy Desfavorable, lo cual, evidentemente manifiesta que la percepción de los 85 empleados de la ADT es bastante positiva,

esto se corrobora con la siguiente categoría, Desfavorable, donde apenas el 5,9% de las encuestas valoran de este modo las preguntas efectuadas.

En la tercera categoría de la escala propuesta, el valor Medio alcanza un 22,4% lo que significa que hay una importante percepción de un punto de equilibrio entre aquello que no es bien valorado, de aquello que si lo es. Toda institución manifiesta situaciones por mejorar, aspectos en los que hay que trabajar técnica y organizadamente; evidencia también, que la ADT no ejerce ningún tipo de represión o incluso de represarías por opiniones críticas en torno a la institución.

Desde la visión positiva la categoría de Favorable, aparece como la de mayor frecuencia, esto es el 51,8% de los encuestados perciben como favorable la incidencia de la organización en las 5 dimensiones de estudio. Es afortunada esta percepción en tanto que, se agilizan los procesos internos y el tipo de liderazgo que la alta gerencia transmite a sus colaboradores. En la misma sintonía emerge la categoría Muy Favorable con un 20% entre los encuestados, que ratifican lo anteriormente expuesto.

Bastaría consumir las frecuencias de Favorable y Muy Favorable 71,8% versus la suma de las categorías Muy Desfavorable y Desfavorable 5,9% para darse cuenta de la gran diferencia que cuantitativamente se manifiesta entre los empleados de la ADT. Esto no significa que no haya aspectos que trabajar en perspectiva de una mejora continua, o que se pudiera equivocadamente desestimar las percepciones negativas, por ello lo importante de cultivar una cultura organizacional armónica y empoderada de la misión institucional.

Metodológicamente, para analizar cada dimensión de las 5 propuestas por el instrumento de Sonia Palma, se ha optado por tres bloques es decir, primero se hace una descripción cuantitativa por categoría de cada Dimensión (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, y condiciones laborales), luego se describe esa misma dimensión en orden a las 10 preguntas que propone la escala de CL-SPC y como tercer bloque se analiza los resultados de cada dimensión segmentados por cada una de los 5 factores sociodemográficos (género, edad, nivel de instrucción, tiempo de trabajo, entes).

3.2. Análisis por dimensiones de Clima Organizacional.

3.2.1. Análisis de la dimensión Autorrealización

Tabla 13

Descripción de la dimensión Autorrealización

Categoría	f	%
Muy Desfavorable	0	0,0
Desfavorable	17	20,0
Medio	18	21,2
Favorable	35	41,2
Muy Favorable	15	17,6
Total	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla N.- 13, la autorrealización es un eje clave en el desarrollo de las actividades de la ADT; de los resultados obtenidos en la Tabla 13, se evidencia una apreciación positiva de este aspecto. En la percepción Desfavorable y Media, se acumula un 41,2% que indica que existe algún nivel de inconformidad; mientras que el 58,8% es la acumulación de la percepción Favorable y Muy Favorable. Es decir, la minoría de personas consideran que la Institución no favorece su realización personal plenamente o aporta medianamente a su calidad de vida; mientras que aproximadamente 6 de cada 10 empleados valoran positivamente el aporte que su lugar de trabajo hace en favor de su realización.

Tabla 14

Descripción de la dimensión Autorrealización por preguntas.

Autorrealización		Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
1. Existen oportunidades de progresar en la institución	f	12	16	31	18	8
	%	14,12	18,82	36,47	21,18	9,41
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	f	2	11	26	25	21
	%	2,35	12,94	30,59	29,41	24,71

11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	f	2	12	16	28	27
	%	2,35	14,12	18,82	32,94	31,76
16. Se valora los altos niveles de desempeño.	f	7	17	26	18	17
	%	8,24	20,00	30,59	21,18	20,00
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros	f	16	11	34	14	10
	%	18,82	12,94	40,00	16,47	11,76
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	f	3	8	17	31	26
	%	3,53	9,41	20,00	36,47	30,59
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	f	6	14	17	22	26
	%	7,06	16,47	20,00	25,88	30,59
36. la empresa promueve el desarrollo del personal	f	4	14	29	21	17
	%	4,71	16,47	34,12	24,71	20,00
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	f	6	10	36	20	13
	%	7,06	11,76	42,35	23,53	15,29
46. Se reconocen los logros en el trabajo	f	10	14	11	35	15
	%	11,76	16,47	12,94	41,18	17,65

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 14, al analizar la Autorrealización, se aprecia como relevante que, la valoración acumulada más alta entre Ninguno y Poco, determina que en la pregunta número 21 existe un 31,76%, el que indica que los supervisores expresan poco reconocimiento de los logros, por ende, es un elemento a considerarse para mejorarlo. De manera en la pregunta número 1, el 30,24% resulta de la suma entre las respuestas de Ninguno y Poco, percibiéndose así un bajo nivel de oportunidades de progresar en la institución. En cuanto a la pregunta 41 referida a si se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras, se evidencia el pico más alto en la puntuación de Regular, con el 42,35% de respuestas de los encuestados en esta categoría; por tanto, este es otro elemento que afecta en esta dimensión.

Por otra parte, la valoración cuantificada entre Mucho y Siempre, indica que existe una aceptación favorable del 67,06% de los encuestados a la pregunta 26, es decir, la ADT facilita el aprendizaje de todos sus miembros lo que permite a sí misma una transformación continua. Resulta interesante el contrapeso entre la ponderación a la pregunta 1 y la anteriormente citada pregunta 26, donde se relacionan el desarrollo y el progreso personal, pues no se pierda de vista

lo bueno que sí hay, frente a un segmento importante (un tercio de la población encuestada), que expresan cierta limitación en este campo.

Tabla 15

Resultados de Autorrealización por Género.

Categoría		Masculino	Femenino	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	9	8	17
	%	24,3	16,7	20,0
Medio	f	8	10	18
	%	21,6	20,8	21,2
Favorable	f	14	21	35
	%	37,8	43,8	41,2
Muy Favorable	f	6	9	15
	%	16,2	18,8	17,6
Total	f	37	48	85
	%	100,0	100,0	100,00

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 15, se desglosa los resultados mencionados en la tabla 15, se considera el género como el factor demográfico que evidencia una tendencia equilibrada en la percepción de la Autorrealización personal. De 85 encuestados, 37 son varones y 48 mujeres; ninguno valora como Muy desfavorable a la Institución en el aporte que hace a su Autorrealización personal. El 45,9% de los hombres se encasillan en los rangos: Desfavorable y Medio; mientras que el 37,5% de las mujeres se encuentran en estos mismos rangos. Por otra parte, el 54% de los hombres manifiestan percepciones del clima como Favorable y Muy favorable; mientras que el 58,8% de las mujeres tienen este mismo rango de percepción. Se aprecia que hay una ligera diferencia en la percepción del clima por género, son las mujeres las que tienen una impresión más favorable del clima que los hombres.

En general, hay una tendencia equilibrada en las percepciones según el género, las diferencias son ligeras, de lo cual, se intuye un trato equitativo en la organización y una participación abierta a las oportunidades y el desarrollo profesional, tanto en hombres como en mujeres. Esto se evidencia como consecuente con el perfil del tipo de Institución que ocupa este análisis, al ser una organización de corte religioso y católico.

Tabla 16

Resultados de Autorrealización por edades.

Categoría		Jóvenes 18-26 años	Jóvenes Adultos 27-35 años	Adultos 36-44 años	Adultos Maduros 45-55 años	Pre Jubilados 56-65 años	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	5	4	7	1	17
	%	0,0	35,7	18,2	22,6	5,9	20,0
Medio	f	1	1	5	6	5	18
	%	100,0	7,1	22,7	19,4	29,4	21,2
Favorable	f	0	5	7	16	7	35
	%	0,0	35,7	31,8	51,6	41,2	41,2
Muy Favorable	f	0	3	6	2	4	15
	%	0,0	21,4	27,3	6,5	23,5	17,6
Total	f	1	14	22	31	17	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 16, al analizar los resultados de la tabla 16, la aceptación del clima laboral evidentemente tiene una percepción distinta, si se mira desde la edad del empleado, pues una persona que ha encontrado estabilidad en su vida, se siente más seguro y realizado que aquel que aún está en un proceso de construcción de su proyecto de vida. Se evidencia que ningún rango de edades puntúa como muy Desfavorable, sin embargo, en los jóvenes se aprecia que el único empleado que oscila entre los 18-26 años valora como Medio el grado de autorrealización. Por otra parte, el 42.8% de los jóvenes adultos de 27- 35 años puntúan en los rangos de Desfavorable y Medio. En la categoría acumulada de Favorable y Muy Favorable el 57.10% de

los 14 jóvenes se encuentran en este rango. En general, se aprecia una percepción del clima predominantemente positiva en los jóvenes.

La segunda población en número es la de adultos entre 36-44 años, en ellos no se evidencia una percepción de Muy Desfavorable, antes bien, en la categoría acumulada de Desfavorable y Medio suman 40,92%, versus el 59,10% que comprende las categorías Favorable y Muy Favorable. En este grupo etario, también predomina una percepción positiva del clima laboral, se considera éste un grupo relativamente joven y entrando a la edad madura, se intuye una realización personal adecuada, que ha alcanzado cierta estabilidad laboral.

Es interesante que, el mayor grupo de empleados se ubica en el segmento de Adultos Maduros con las edades entre 45-55 años donde, igualmente, no se evidencia una percepción Muy Desfavorable. La categoría de Desfavorable y Medio arrojan un resultado de 42%; en tanto que 58,1% evidencian una estabilidad y un nivel de aceptación de sus circunstancias laborales al manifestar una percepción Favorable y Muy Favorable. De manera similar a los grupos de edades anteriores, los trabajadores Adultos Maduros tienen una percepción predominantemente positiva del clima laboral.

El grupo restante lo constituyen los denominados Pre-jubilados, entre 56-65 años y ninguno valora como Muy Desfavorable el clima laboral. El 35,3% de ellos se auto ubica en la categoría de Desfavorable y Medio, mientras que el 64,7% califica como Favorable y Muy Favorable el clima laboral. Esta tendencia se manifiesta semejante en los grupos etarios en general, sin ser extremadamente positiva, la percepción del personal de la ADT tiene esa tendencia.

En general no existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral por rango de edades, el mayor porcentaje ponderado, considera que este es Favorable o Muy Favorable. No obstante, existen puntajes en las categorías Desfavorable y Medio que indican niveles de insatisfacción que deben considerarse. Es interesante que, en las edades desde jóvenes hasta adultos maduros, los puntajes negativos oscilan alrededor del 40%; mientras que solo el 35,3% del pre – jubilados manifiestan estas insatisfacciones. Lo anterior nos hace inferir que los

trabajadores, en la medida que están más cercanos a la jubilación, tienen mejor percepción del clima laboral.

Tabla 17

Descripción de Autorrealización – Nivel de Instrucción

Categoría		Primaria	Secundaria	Superior	Posgrado	Total
Muy	f	0	0	0	0	0
Desfavorable	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	6	10	1	17
	%	0,0	24,0	18,5	25,0	20,0
Medio	f	1	2	14	1	18
	%	50,0	8,0	25,9	25,0	21,2
Favorable	f	1	12	21	1	35
	%	50,0	48,0	38,9	25,0	41,2
Muy Favorable	f	0	5	9	1	15
	%	0,0	20,0	16,7	25,0	17,6
	f	2	25	54	4	85
Total	%		100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 17, se sintetiza en la tabla 17, la autorrealización y el nivel de instrucción, lejos de enfocarse como un factor de estratificación social, es un elemento de análisis interesante por los datos que arroja. La ADT cuenta con dos empleados que tienen un nivel de instrucción primaria, quienes valoran la autorrealización en el rango Desfavorable y Medio respectivamente. En una población de 25 empleados con un nivel de instrucción secundaria, en la categoría Desfavorable y Medio suman 32%, en tanto que las categorías de Favorable y Muy Favorable acumulan 68%.

La mayoría de la población laboral cuenta con instrucción superior, donde entre Desfavorable y Medio suman 44,44%, frente a aquellos que valoran como Favorable y Muy Favorable, con el 55,6%, la discreta mayoría de éste el grupo poblacional más grande de colaboradores, hace

pensar que en términos generales son más críticos y exigentes que aquellos que cuentan con niveles de instrucción de menor rango, y a la vez se manifiestan entre sus pares, más contentos con sus proyectos personales.

Existen finalmente, 4 colaboradores que cuentan con un posgrado, donde su apreciación sobre la autorrealización es muy diversa, tanto así que cada uno de ellos se percibe en un rango diferente, es decir, en las categorías de Desfavorable, Medio, Favorable y Muy Favorable respectivamente. De lo que se deduce que, no hay una tendencia relevante, sino simplemente percepciones diferentes acordes a sus circunstancias individuales, en todo caso ninguno menciona un posicionamiento Muy Desfavorable.

Tabla 18

Descripción de Autorrealización – Tiempo de Trabajo

Categoría		0-3 Años	4-8 Años	9-19 Años	20-35 Años	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Desfavorable	f	2	7	7	1	17
	%	13,3%	30,4%	17,9%	12,5%	20,0%
Medio	f	4	4	8	2	18
	%	26,7%	17,4%	20,5%	25,0%	21,2%
Favorable	f	6	10	14	5	35
	%	40,0%	43,5%	35,9%	62,5%	41,2%
Muy Favorable	f	3	2	10	0	15
	%	20,0%	8,7%	25,6%	0,0%	17,6%
Total	f	15	23	39	8	85
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 18, donde se recoge la información de la percepción de la autorrealización en orden al tiempo de trabajo, se llegó a proponer 4 intervalos de tiempo, para obtener una visión más segmentada y por tanto con mayor detalle. La ADT cuenta con 15 empleados entre 0 y 3 años de empleo, entre las categorías Desfavorable y Medio suman 40% quienes perciben su

autorrealización laboral, en tanto que como Favorable y Muy Favorable, se ubican el restante 60% de este segmento, quienes se encuentra conformes en el desarrollo de sus laborales. Es decir, los empleados de reciente ingreso, manifiestan una percepción mayoritariamente positiva.

El siguiente intervalo de 4 a 8 años de empleo, lo constituyen 23 colaboradores, de los cuales el 47,8% valoran como Desfavorable y Medio su autorrealización, en tanto que la categoría de Favorable y Muy Favorable suman el 52.20%. Es un grupo que va logrando pertenencia a la Institución, pero también, varios encuentran en la posibilidad de nuevas oportunidades laborales, algunos evidencian una cierta inconformidad con sus condiciones personales, que en términos coloquiales, se denomina un empate técnico.

La mayoría de los empleados se ubican en el segmento de entre 9 y 19 años de trabajo, con una población de 39 personas, de las cuales valoran como Desfavorable y Medio su autorrealización en 38,4%, mientras que como Favorable y Muy Favorable se encuentran el 61,5%, es decir, se aprecian aspectos positivos dentro de este rango de tiempo laboral. En la ADT, en el segmento entre 20 a 35 años de trabajo, el 37,5% indica una autorrealización como Desfavorable y Media, mientras que el 62.5% aprecian como Favorable su realización personal. Hay una tendencia mayoritaria que muestra que los empleados con mayor tiempo de trabajo manifiestan una mayor autorrealización.

Tabla 19

Descripción de Autorrealización – Entes

Categoría		Curia	Pastoral Social	Centro Médico	Hospital	Seminario	Casa de retiro	Total
Muy	f	0	0	0	0	0	00	0
Desfavorable	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	5	10	2	0	0	0	17
	%	23,8	37,0	20,0	0,0	0,0	0,0	20,0
Medio	f	8	6	1	2	0	1	18
	%	38,1	22,2	10,0	11,8	0,0	20,0	21,2
Favorable	f	5	7	5	9	5	4	35

	%	23,8	25,9	50,0	52,9	100,0	80,0	41,2
Muy Favorable	f	3	4	2	6	0	0	15
	%	14,3	14,8	20,0	35,3	0,0	0,0	17,6
Recuento	f	21	27	10	17	5	5	85
Total	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 19, la ADT, como se ha expuesto, abarca varios Entes; organizativamente agrupa a sus colaboradores por centros de costos, de los que se han considerado para el presente estudio según la Tabla 19 a seis: Curia, Pastoral Social, Centro Médico, Hospital, Seminario, Casa de Retiro. Cada uno de estos Entes, cuenta con un responsable, quién hace las funciones de gerente-administrativo, desde su especificidad pastoral; por ello las funciones que cumplen los colaboradores y su respectivo líder, influyen radicalmente en la percepción de autorrealización.

Así en la Curia, compuesta por 21 empleados, se manifiestan dentro de la categoría Desfavorable y Medio el 61.9%, en tanto que como Favorable y Muy Favorable está el 38.10%, se evidencia que la autorrealización en este Ente es un aspecto a considerar por mejorar. En la Pastoral Social, el 59.2% corresponde a la categoría de Desfavorable y Medio, y entre Favorable y Muy Favorable 40.7% de una población total de 27 personas que conforman este Ente.

En el Centro Médico de 10 empleados, el 30% se encuentra en la categoría Desfavorable y Medio, en tanto que el 70% se encuentra dentro de la categoría de Favorable y Muy Favorable. En el hospital Básico Guadalupana de 17 colaboradores, el 11,8% valora como Media la autorrealización, en tanto que el 88.2% se ubica en la categoría de Favorable y Muy Favorable. En el Seminario Mayor, los 5 empleados consideran Favorable su autorrealización. Y finalmente, en la Casa de Retiros, compuesta por 5 empleados, el 20% considera como Media su autorrealización y el 80% como Favorable.

No es sencillo encontrar una tenencia marcada en esta dimensión, al segmentarla por Entes, sin embargo, en cuatro de los seis Centros de costos, la percepción es muy positiva, mientras que

en la Curia y Pastoral Social, prácticamente se repite la apreciación en los mismos porcentajes, es ligeramente mayor la tendencia Desfavorable y Media, que es donde más personal administrativo se concentra, y la presión laboral es más intensa, así como los problemas por resolver, en el ejercicio propio de sus funciones.

3.2.2 Análisis de la dimensión Involucramiento Laboral

Tabla 20

Descripción del Involucramiento Laboral

Categoría	f	%
Muy Desfavorable	0	0,0
Desfavorable	2	2,4
Medio	14	16,5
Favorable	43	50,6
Muy Favorable	26	30,6
Total	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 20, según la información compilada en la Tabla 20, no se encuentran registros que valoren como Muy Desfavorable esta dimensión de Involucramiento Laboral, sin embargo, al analizar la categoría de Desfavorable y Medio, se obtiene que el 18.9% percibe de ese modo esta dimensión; en tanto que el 81.2% de los encuestados perciben como Favorable y Muy Favorable su involucramiento. En definitiva, el personal aprecia como positiva la influencia organizacional y valora como un buen aporte su participación en el desarrollo cotidiano de la ADT, lo cual, deja una imagen sólida de la organización en orden a su misión, y una muy buena aportación del personal en la consecución de estos fines.

Tabla 21

Descripción de la dimensión Involucramiento Laboral por preguntas

Involucramiento Laboral		Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización	f	1	6	9	32	37

	%	1,18	7,06	10,59	37,65	43,53
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	f	2	8	25	38	12
	%	2,35	9,41	29,41	44,71	14,12
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	f	3	10	18	33	21
	%	3,53	11,76	21,18	38,82	24,71
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.	f	1	6	24	28	26
	%	1,18	7,06	28,24	32,94	30,59
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día	f	1	6	27	34	17
	%	1,18	7,06	31,76	40,00	20,00
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	f	0	8	17	33	27
	%	0,00	9,41	20,00	38,82	31,76
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	f	2	3	6	43	31
	%	2,35	3,53	7,06	50,59	36,47
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	f	0	4	22	27	32
	%	0,00	4,71	25,88	31,76	37,65
42. Hay clara definición de la visión, misión y valores de la institución	f	2	8	25	27	23
	%	2,35	9,41	29,41	31,76	27,06
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	f	0	8	26	28	23
	%	0,00	9,41	30,59	32,94	27,06

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 21 ,al analizar el Involucramiento Laboral con relación a las preguntas que comprenden esta dimensión, se obtuvieron los siguientes resultados compilados en la Tabla 21; la ponderación acumulada entre las categorías de Ninguno y Poco alcanza el mayor porcentaje

en un 15,29% de empleados que, no se consideran factor clave para el éxito de la organización, según lo denota la pregunta número 12. A su vez el 11,76% de la población encuestada, en la pregunta 7 referente a que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo, valoran entre Ninguno y Poco, es decir, se evidencia una pequeña fracción del global.

En cuanto a la pregunta 22, valora si en la oficina se hacen las cosas mejor cada día, se obtiene que un 31,76% de los trabajadores la valoran como Regular; en tanto que, acumulada la ponderación entre Mucho y Siempre, existe una aceptación del 87.06% en su pico más alto, alcanzado en la pregunta 32, es decir, cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. Se entiende que esta percepción es gracias a que la misión de la Organización se enfoca en valores elevados de servicio, sobre todo a los grupos menos favorecidos de la sociedad, lo cual, redundando en un deseo de involucrarse y ser aporte de la solución de problemas.

Tabla 22

Descripción del Involucramiento Laboral – Género

Categoría		Masculino	Femenino	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	2	0	2
	%	5,4	0,0	2,4
Medio	f	7	7	14
	%	18,9	14,6	16,5
Favorable	f	18	25	43
	%	48,6	52,1	50,6
Muy Favorable	f	10	16	26
	%	27,0	33,3	30,6
Total	f	37	48	85
	%	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.-22, que se refiere al involucramiento laboral relacionado con el factor sociodemográfico género, se encuentra que para los varones, las categorías de Desfavorable y

Medio alcanza un 24,3 %; en tanto que, el mayor volumen de los encuestados se ubica entre Favorable y Muy Favorable, con un 75,6% de una población total de 37 hombres.

En la población de mujeres, perciben su involucramiento laboral como Desfavorable y Medio el 14,6%, mientras el 85,43% se ubica en la categoría de Favorable y Muy Favorable. Hay una leve tendencia de mayor involucramiento laboral de las mujeres versus los varones, sin olvidarse que, de los 85 empleados, 48 son mujeres. Al ser la ADT, una organización de servicio social y de carácter religiosa, esta tendencia se explica en parte, por el rol importantísimo de la mujer en esta perspectiva funcional, y contrario a lo que en el imaginario social se suele percibir como negativo, la ADT genera eficazmente oportunidades de decisión y trabajo a las mujeres.

Tabla 23

Descripción del Involucramiento Laboral – Edades

Categorías		Jóvenes 18-26 años	Jóvenes Adultos 27-35 años	Adultos 36-44 años	Adultos Maduros 45-55 años	Pre Jubilados 56-65 Total	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	0	1	1	0	2
	%	0,0	0,0	4,5	3,2	0,0	2,4
Medio	f	1	2	4	6	1	14
	%	100,0	14,3	18,2	19,4	5,9	16,5
Favorable	f	0	7	9	18	9	43
	%	0,0	50,0	40,9	58,1	52,9	50,6
Muy Favorable	f	0	5	8	6	7	26
	%	0,0	35,7	36,4	19,4	41,2	30,6
Total	f	1	14	22	31	17	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 23, la población de los empleados de la ADT según la tabla 23 muestra el involucramiento laboral relacionado por edades; así en el rango de Jóvenes de 18 a 26 años,

determina que, en la categoría Media se encuentra el 100% del segmento (1 persona), en tanto que en el rango de Jóvenes Adultos (27-35 años) no se encuentran registros entre Muy Desfavorable y Desfavorable, pero sí en la categoría de Medio con un 14,3%, y en las categorías de Favorable y Muy Favorable se evidencia un 85,7% de involucramiento laboral, lo cual, es alentador para la institución .

En el rango de Adultos (36-44 años) en las categorías de Desfavorable y Medio la percepción acumula el 22,7%, y como Favorable y Muy Favorable suman el 77,3% en su involucramiento laboral. Adicionalmente, en el rango de Adultos Maduros (45-55 años) entre la categoría de Desfavorable y Medio suman el 22,6% quienes manifiesta así su involucramiento laboral, en tanto que, como Favorable y Muy Favorable el 77,5%. Finalmente, en el rango de Prejubilados (56-65años) uno de ellos, es decir, el 5,9% de este segmento, considera medio su involucramiento, y la suma de Favorable y Muy Favorable representan el 94,1%.

Si se mira que apenas 2 empleados, un Adulto y un Adulto Maduro, piensan que es desfavorable el involucramiento laboral, los restantes 83 empleados de diversas edades, aprecian como positiva esta dimensión, evidencia por tanto, un empoderamiento institucional y alto grado de identificación con la misión organizacional. De lo que se infiere también que, conforme la edad es más avanzada, mayor es su involucramiento laboral.

Tabla 24

Descripción del Involucramiento Laboral – Nivel de Instrucción

Categoría		Primaria	Secundaria	Superior	Posgrado	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	0	1	1	2
	%	0,0	0,0	1,9	25,0	2,4
Medio	f	0	3	9	2	14
	%	0,0%	12,0	16,7	50,0	16,5
Favorable	f	2	15	25	1	43
	%	100,0	60,0	46,3	25,0	50,6
Muy Favorable	f	0	7	19	0	26

	%	0,0	28,0	35,2	0,0	30,6
	f	2	25	54	4	85
Total	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 24, se encuentra que, en el nivel primario, en la categoría de Favorable, está el 100% de este segmento. En el nivel de instrucción secundario, el 12.0% califica como Medio el involucramiento laboral, en tanto que Favorable y Muy Favorable representa el 88% de una población total de 25 personas en secundaria. En el nivel superior de instrucción, las categorías Desfavorable y Medio suman el 18.6% en su involucramiento laboral, en tanto que en las categorías de Favorable y Muy Favorable el 81.5%. En cuanto a los empleados que cuentan con posgrados el 75% se encuentra en las categorías de Desfavorable y Medio y en la categoría de Favorable el 25% restante.

En definitiva, el involucramiento laboral no se determina de modo radical por el nivel de instrucción, sin embargo, prejuiciosamente podría pensarse que, las personas con menor grado de instrucción son aquellas que, se involucran menos en las actividades institucionales. Sin embargo, son los empleados con niveles de instrucción más alto, quienes manifiestan una valoración menos positiva. A pesar de estos indicadores que se dan en los polos educativos de la población de estudio, la gran mayoría de empleados valora como criterios de favorabilidad su involucramiento.

Tabla 25

Descripción del Involucramiento Laboral – Tiempo de Trabajo

Categorías		0-3 Años	4-8 Años	9-19 Años	20-35 Años	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	1	1	0	2
	%	0,0	4,3	2,6	0,0	2,4
Medio	f	3	4	6	1	14
	%	20,0	17,4	15,4	12,5	16,5
Favorable	f	6	14	19	4	43

	%	40,0	60,9	48,7	50,0	50,6
Muy Favorable	f	6	4	13	3	26
	%	40,0	17,4	33,3	37,5	30,6
Total	f	15	23	39	8	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la data de la tabla 25, se observa que el involucramiento laboral es un pico muy alto en esta encuesta ejecutada en la ADT, así al detallar los resultados, se obtuvo que, en el segmento de tiempo de trabajo de 0 a 3 años en la categoría Medio, se encuentra el 20% versus las categorías Favorable y Muy Favorable con un 80%. En el rango de trabajo de 4 a 8 años las categorías de Desfavorable y Medio puntúan un porcentaje de 21,70%, mientras que como Favorable y Muy Favorable el involucramiento laboral tiene 78,30%.

En la población de 9 a 19 años de trabajo, no existen valoraciones desalentadoras, el 18% es el resultado de la ponderación Desfavorable y Media, en tanto que los valores que arrojan las escalas de Favorable y Muy Favorable suman 82,03%. Adicionalmente, la población que se ubica dentro del rango de 20-35 años de trabajo, autoevalúa como Desfavorable y Medio en un 12,5% en tanto que como Favorable y Muy Favorable, se evidencia un 87,5%.

Resulta difícil afirmar, por tanto, que los colaboradores con más años de trabajo o los nuevos empleados, se involucran más que otros de sus pares; pues es una constante el alto índice de involucramiento del personal, al margen del tiempo de trabajo. Son mínimos los índices de valoraciones negativas, lo cual, resulta alentador para la Organización

Tabla 26

Descripción del Involucramiento Laboral – Entes

Categoría		Curia	Pastoral Social	Centro Médico	Hospital	Seminario	Casa de retiro	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	2	0	0	0	0	2

	%	0,0	7,4	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4
	f	4	7	0	2	1	0	14
Medio	%	19,0	25,9	0,0	11,8	20,0	0,0	16,
	f	13	9	4	8	4	5	43
Favorable	%	61,9	33,3	40	47,1	80,0	100,0	50,6
	f	4	9	6	7	0	0	26
Muy Favorable	%	19,0	33,3	60,0	41,2	0,0	0,0	30,6
Total	f	21	27	10	17	5	5	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,	100,0

Fuente: Elaboración propia

Al mirar el involucramiento laboral desde los lugares de trabajo (Entes) según la sistematización en Tabla 26, se nota como significativo que, únicamente dos empleados consideran Desfavorable esta dimensión en la Pastoral Social, es el único Ente que presenta valores en esta escala. En tanto que, todos los demás empleados se ubican en el rango de Medio, Favorable y Muy Favorable, es decir, 83 de los 85 empleados. Así el 18,9% del personal de los diferentes Entes considera desfavorable y Medio su involucramiento; en tanto que el 81,2% percibe como Favorable y Muy Favorable. Sin embargo, tanto en el Seminario y en la Casa de Retiros, ninguno de los empleados valora como Muy Favorable esta dimensión. El Centro Médico no evidencia registros Desfavorables ni Medios. En todos los Entes, el indicador Favorable es el de mayor incidencia dentro de la escala propuesta. En definitiva, siempre existen aspectos por mejorar, pero esta dimensión arroja resultados esperanzadores y de entusiasmo a la hora del involucramiento.

3.2.3. Análisis de la dimensión Supervisión

Tabla 27

Descripción de la Supervisión

Categoría	f	%
Muy Desfavorable	0	0,0
Desfavorable	7	8,2
Medio	20	23,5

Favorable	39	45,9
Muy Favorable	19	22,4
Total	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 27, en esta dimensión, al observar la tabla 25 una vez más la percepción es bastante aceptable, pues los datos obtenidos reflejan que ningún empleado considera Muy Desfavorable la supervisión institucional, en tanto que el 31,7% la consideran Desfavorable y Media la supervisión. El mayor grupo lo representan los empleados que corresponden al 68.3% quienes valoran como Favorable y Muy Favorable esta dimensión. Se infiere que esto, es fruto de una cultura de evaluación desarrollada en el tiempo y de que se ha hecho un trabajo importante en la descripción y delegación de las tareas y funciones, así como también, una apreciación positiva de las líneas de mando organizacional.

Tabla 28

Descripción de la dimensión Supervisión por preguntas

Supervisión		Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	f	1	12	22	30	20
	%	1,18	14,12	25,88	35,29	23,53
8. En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	f	4	20	22	28	11
	%	4,71	23,53	25,88	32,94	12,94
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	f	1	9	18	42	15
	%	1,18	10,59	21,18	49,41	17,65
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	f	5	14	24	21	21
	%	5,88	16,47	28,24	24,71	24,71
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	f	2	7	17	32	27
	%	2,35	8,24	20,00	37,65	31,76
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	f	4	6	18	31	26
	%	4,71	7,06	21,18	36,47	30,59
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	f	1	9	31	25	19

	%	1,18	10,59	36,47	29,41	22,35
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	f	3	6	9	43	24
	%	3,53	7,06	10,59	50,59	28,24
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	f	2	5	23	31	24
	%	2,35	5,88	27,06	36,47	28,24
48. Existe un trato justo en la institución	f	3	7	20	33	22
	%	3,53	8,24	23,53	38,82	25,88

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 28, en esta dimensión los empleados valoran de modo diverso la supervisión institucional, sobresalen entre la suma de las ponderaciones Ninguno y Poco a la pregunta 8, referida a si consideran que, en la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo, el 28,24% lo valoran de este modo. Algo semejante se da con la pregunta 18, que plantea si se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo, responde el 22,35% de los encuestados, como Ninguno y Poco. Hay que tener en cuenta que, en el resto de las preguntas, aunque son bajos los porcentajes de Ninguno y Poco, existen colaboradores que manifiestan la existencia de dificultades.

Dentro de la escala regular, el 36,47% de los empleados, responden de este modo a la pregunta 33, si existen normas y procedimientos como guías de trabajo. Finalmente, los datos con mayor relevancia referentes a Mucho y Todo, al responder la pregunta 38, los objetivos de trabajo están claramente definidos, representan el 78,83%. Con estos datos, se infiere que está clara la perspectiva hacia donde apunta la Organización, sin embargo, se ha de trabajar en la actualización y agilidad de los procesos internos, así como la exteriorización de que cuentan con el personal capacitado e idóneo para la resolución de problemas.

Tabla 29

Descripción de la Supervisión – Género

Categoría		Masculino	Femenino	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0

Desfavorable	f	5	2	7
	%	13,5	4,2	8,2
Medio	f	7	13	20
	%	18,9	27,1	23,5
Favorable	f	17	22	39
	%	45,9	45,8	45,9
Muy Favorable	f	8	11	19
	%	21,6	22,9	22,4
Total	f	37	48	85
	%	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 29, la supervisión, vista desde el enfoque del género, muestra que el 45,9% de los varones valoran como favorable la supervisión, y en esa misma perspectiva el 45,8% de las mujeres, lo que se constituye en el valor más alto, en el baremo propuesto. Así como también, 7 varones y 13 mujeres perciben como media la supervisión, bastante cercana a unos valores relativamente simétricos de 8 varones y 11 mujeres quienes consideran muy favorable esta dimensión. No hay sesgos marcados por género sobre la supervisión, se evidencia que la percepción es equilibrada en torno al género, así como marcadamente positiva entre los empleados de la ADT.

Tabla 30

Descripción de la Supervisión – Rango de Edades

Categorías		Jóvenes. 18-26 años	Jóvenes Adultos 27-35 años	Adultos 36-44 años	Adultos Maduro 45-55 años	Pre Jubilados 56-65 años	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	0	3	4	0	7
	%	0,0	0,0	13,6	12,9	0,0	8,2
Medio	f	1	4	4	7	4	20
	%	100,0	28,6	18,2	22,6	23,5	23,5
Favorable	f	0	7	10	16	6	39

	%	0,0	50,0	45,5	51,6	35,3	45,9
Muy Favorable	f	0	3	5	4	7	19
	%	0,0	21,4	22,7	12,9	41,2	22,4
Total	f	1	14	22	31	17	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 30, abordar esta dimensión desde la edad de los encuestados resulta interesante, si se contrapone la población más joven con aquella de mayor edad, se excluye el caso del único empleado joven, quien valora como Media la supervisión; en el caso de los jóvenes adultos acumulan el 28,6% entre Desfavorable y Media, y el 71,4% entre Favorable y Muy Favorable, mientras que en esas mismas categorías los adultos suman 31,8% y 68,2% respectivamente; en el caso de los empleados en el rango de edad adulta madura entre Desfavorable y Media la supervisión suman 35,5% y acumulan el 64,5% entre Favorable y Muy Favorable. Finalmente, en el rango de edad Pre Jubilados acumulan en Desfavorable y Media el 23,5% y en Favorable y Muy Favorable 76,5%. Los prejubilados son los que tienen una percepción más positiva sobre la Supervisión, mientras que los adultos y adultos maduros consideran que existen dificultades.

Al deducir un criterio aproximado con estos datos, se propone que, a mayor edad, se evidencia una leve tendencia a una mayor valoración de la supervisión, contrario a lo que intuitivamente se piensa que, las personas de edad más avanzada no fácilmente aceptan niveles de control y supervisión, dada su experiencia en el mundo laboral. Se debe también mencionar que, las generaciones más jóvenes manifiestan poca afinidad a los mecanismos de control, no necesariamente en un sentido anárquico, sino más bien entendido como un espíritu de autodeterminación, que en medio de una organización no resultaría funcional, pues se requieren niveles jerárquicos de toma de decisiones y de control. La experiencia se acumula con los años y ello conlleva la mejora de procesos. En línea general la supervisión es bien valorada independientemente de la edad de los encuestados.

Tabla 31*Descripción de la Supervisión – Nivel de Instrucción*

Categoría		Primaria	Secundaria	Superior	Posgrado	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	1	1	4	1	7
	%	50,0	4,0	7,4	25,0	8,2
Medio	f	1	5	12	2	20
	%	50,0	20,0	22,2	50,0	23,5
Favorable	f	0	12	26	1	39
	%	0,0	48,0	48,1	25,0	45,9
Muy Favorable	f	0	7	12	0	19
	%	0,0	28,0	22,2	0,0	22,4
Total	f	2	25	54	4	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Al considerar el nivel de instrucción, la encuesta aplicada arroja los siguientes datos según tabla 31 las dos personas que tienen instrucción primaria consideran como Desfavorable y Media la supervisión respectivamente; así de entre los empleados que tienen nivel secundario de instrucción la suma de las categorías Desfavorable y Media acumulan el 24% y el 76% valoran como Favorable y Muy Favorable esta dimensión en el mismo rango de instrucción. Para el caso de aquellos que cuentan con instrucción superior, el 29,6% representa la suma de las categorías Desfavorable y Media, y el 70,4% entre Favorable y Muy Favorable. Finalmente, para quienes tienen estudios de cuarto nivel, el 75% representa la suma entre las categorías Desfavorable y Media, y el restante 25% resulta de la categoría Favorable, pues no se cuentan con registros para la categoría Muy Favorable en este rango.

En general, los empleados con menor nivel de instrucción valoran como positiva la supervisión, y en el tercer nivel, se nota mayormente esta tendencia, sin embargo, en los 4 con nivel de posgrado cambia la tendencia, esto resulta de diversas variables, a modo de ilustrar la idea, se

menciona, por ejemplo, la exigencia en los procesos, la inconformidad a verse supervisados, o incluso factores humanos y personales ante sus superiores, etc.

En tanto que los niveles más básicos de instrucción aparentemente supondrían cierta resistencia a ser controlados, pero en la práctica no resulta del todo absoluto este criterio, así también, se pensaría que los de cuarto nivel de instrucción estarían más habituados a estos procedimientos, sin embargo, los porcentajes muestran una realidad diferente, la mayoría de empleados con nivel superior, aprecian el trabajo de supervisión institucional.

Tabla 32

Descripción de la Supervisión – Rango de Tiempo de Trabajo

Categoría		0-3 Años	4-8 Años	9-19 Años	20-35 Años	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	3	4	0	7
	%	0,0	13,0	10,3	0,0	8,2
Medio	f	4	8	5	3	20
	%	26,7	34,8	12,8	37,5	23,5
Favorable	f	7	10	18	4	39
	%	46,7	43,5	46,2	50,0	45,9
Muy Favorable	f	4	2	12	1	19
	%	26,7	8,7	30,8	12,5	22,4
Total	f	15	23	39	8	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 32 de los 15 empleados nuevos, ninguno valora como Muy Desfavorable o Desfavorable la supervisión, de ellos el 26,7% consideran Media esta dimensión, y el 73,4% resulta de la acumulación entre las valoraciones Favorable y Muy Favorable; en el segmento en 4 y 8 años de trabajo, el 47,8% suman las valoraciones Desfavorable y Media, mientras el 52,2% restante es la sumatoria de Favorable y Muy favorable. Cosa semejante sucede con el siguiente segmento de tiempo de trabajo, es decir, entre 9 y 19 años, donde el 23,1% suman Desfavorable y Media, y el 76,9% acumulan las categorías de Favorable y Muy Favorable. El último segmento

lo componen los empleados que acumulan entre 20 y 35 años de trabajo, donde tampoco se registran valores en las escalas Muy Desfavorable ni Desfavorable, y la Media representa el 37,5%, en tanto que el 62,5% resulta de las categorías Favorable y Muy Favorable.

Tanto los empleados de reciente ingreso y los de larga trayectoria valoran como positiva la supervisión en términos generales; la tendencia varía un tanto y al redondear los porcentajes en casi 50% se divide la percepción en los empleados de entre 4 a 8 años, resulta complejo intuir las razones, potencialmente responden a procesos diferentes de supervisión en los distintos lugares de trabajo, sin embargo, en líneas globales, se evidencia un trabajo sólido en esta dimensión en la ADT.

Tabla 33

Descripción de la Supervisión – Áreas de Trabajo

Categoría		Curia	Pastoral Social	Centro Médico	Hospital	Seminario	Casa de retiro	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	1	5	0	0	0	1	7
	%	4,8	18,5	0,0	0,0	0,0	20,0	8,2
Medio	f	6	8	2	1	1	2	20
	%	28,6	29,6	20,0	5,9	20,0	40,0	23,5
Favorable	f	10	9	4	10	4	2	39
	%	47,6	33,3	40,0	58,8	80,0	40,0	45,9
Muy Favorable	f	4	5	4	6	0	0	19
	%	19,0	18,5	40,0	35,3	0,0	0,0	22,4
Total	f	21	27	10	17	5	5	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 33, al ser diversos los centros de costos en los que se agrupan a los colaboradores, y variadas las funciones según la especificidad de cada Ente, es propio que la percepción de la Supervisión sea muy variada. En la Curia, el 33,4% valoran como Desfavorable y Media la supervisión, y el 66,6% consideran que es Favorable y Muy Favorable. En la Pastoral

Social el 48,1% piensa que es Desfavorable y Media la supervisión, y el 51,9% Favorable y Muy Favorable; en el Centro Médico, no se registran valores Desfavorables, el 20% pondera como Media esta dimensión, y el 80% como Favorable y Muy Favorable. El Hospital Básico no registra valores en Desfavorable, el 5,9% asume como media la supervisión, el 94% la aprecia como Favorable y Muy Favorable.

En el Seminario Mayor sucede algo semejante al Centro Médico, pues no se registran valores Desfavorables, el 20% pondera como Media esta dimensión, y el 80% como Favorable, tampoco hay registros en la categoría Muy Favorable. En el restante Ente, la Casa de Retiros, el 31,7% resulta de la suma de Desfavorable y Media la percepción de la supervisión, y el 68,3% es el cúmulo de los valores de percepción en las categorías favorable y Muy Favorable.

De los Centros de costos (Entes diocesanos), es la Pastoral Social, donde la tendencia se torna divergente, sin ser negativa la percepción, ésta bordea el 50% de satisfacción; cabe señalar que no hay un hilo conductor marcadamente estable en los demás lugares de trabajo, pero la percepción resulta potencialmente más positiva. La A.D.T. no resulta una estructura cerrada, sino más bien, se evidencia abierta a los procesos y cambios, lo cual, genera ciertos desajustes propios del desarrollo institucional, donde la supervisión puede tornarse un aspecto a trabajar.

3.2.4. Análisis de la dimensión Comunicación

Tabla 34

Descripción de la Comunicación

Categoría	f	%
Muy Desfavorable	0	0,0
Desfavorable	6	7,1
Medio	21	24,7
Favorable	39	45,9
Muy Favorable	19	22,4
Total	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 34, la ADT refleja una oportuna comunicación, pues mayoritariamente es percibida como Favorable 45,9% y Muy Favorable 22,4%; el 24,7% constituye la valoración Media, y apenas el 7,1% consideran como Desfavorable esta dimensión (ningún valor para Muy Desfavorable). La ADT maneja niveles aceptables y adecuados de comunicación según la percepción de los empleados encuestados, aunque hay brechas por mejorar.

Tabla 35

Descripción de la dimensión Comunicación por preguntas

Comunicación		Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	f	0	8	24	34	19
	%	0,00	9,41	28,24	40,00	22,35
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente	f	0	6	22	28	29
	%	0,00	7,06	25,88	32,94	34,12
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	f	3	8	24	34	16
	%	3,53	9,41	28,24	40,00	18,82
19. Existen suficientes canales de comunicación	f	2	14	22	33	14
	%	2,35	16,47	25,88	38,82	16,47
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	f	4	13	21	23	24
	%	4,71	15,29	24,71	27,06	28,24
29. En la institución se afrontan y superan los obstáculos.	f	0	8	32	26	19
	%	0,00	9,41	37,65	30,59	22,35
34. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	f	3	11	29	27	15
	%	3,53	12,94	34,12	31,76	17,65
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	f	4	8	26	28	19
	%	4,71	9,41	30,59	32,94	22,35

44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	f	1	8	30	33	13
	%	1,18	9,41	35,29	38,82	15,29
49. Se conocen los avances en otras áreas de la organización	f	6	11	20	34	14
	%	7,06	12,94	23,53	40,00	16,47

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 35, la comunicación es una dimensión clave y siempre cuestionada en toda organización, dependiente del perfil institucional y los niveles de democratización de las decisiones, la ADT no está exenta de esta complejidad; así el pico más alto de la sumatoria de Nunca y Poco, representa el 20% donde los empleados responden de ese modo ante la pregunta 24, si es posible la interacción con personas de mayor jerarquía; coincidentemente, también el 20% contesta ante la pregunta 49, si se conocen los avances en otras áreas de la organización, responden que nunca o poco.

El valor referencial más alto (37,65%), dentro de la escala regular corresponde a la pregunta 29, en la institución se afrontan y superan los obstáculos. Finalmente, el 67,06% de los encuestados responden a la pregunta 9 si en mi oficina la información fluye adecuadamente, con apreciaciones de Mucho y Todo. Evidentemente, se notan aspectos a mejorar, en la agilidad y certeza de la información que se comparte, así como los canales que se emplean; por la estructura organizacional, los empleados acceden al líder de su Ente, pero al estar en diversos centros de costos (lugares de trabajo) con dificultad pueden interrelacionarse con los responsables institucionales, es decir, el Obispo, sus vicarios y administrador.

Tabla 36

Descripción de la Comunicación – Género

Categoría		Masculino	Femenino	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	5	1	6
	%	13,5%	2,1%	7,1%

Medio	f	10	11	21
	%	27,0	22,9	24,7
Favorable	f	16	23	39
	%	43,2	47,9	45,9
Muy Favorable	f	6	13	19
	%	16,2	27,1	22,4
Total	f	37	48	85
	%	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 36, mirada desde la segmentación de género, la comunicación en la ADT, se manifiesta dentro de la tendencia de las anteriores dimensiones revisadas, es decir, sin una diferencia marcada entre hombres y mujeres; alrededor del 70% de los varones y 70% de las mujeres coincidentemente perciben entre media y favorable la comunicación; son 5 varones quienes perciben como desfavorable esta dimensión versus una mujer; en tanto que muy favorable 6 varones y 13 mujeres. Si se mira desde los indicadores porcentuales, hay una leve diferencia, son los varones quienes tienen una valoración menos positiva de esta dimensión.

Tabla 37

Descripción de la Comunicación – Edades

Categoría		Jóvenes 18-26 años	Jóvenes Adultos 27-35 años	Adultos 36-44 años	Adultos Mayores 45-55 años	Pre Jubilados 56-65 años	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	1	4	1	0	6
	%	0,0	7,10	18,2	3,2	0,0	7,1
Medio	f	1	5	2	9	4	21
	%	100,0	35,7	9,1	29,0	23,5	24,7
Favorable	f	0	5	13	14	7	39
	%	0,0	35,7	59,1	45,2	41,2	45,9
Muy Favorable	f	0	3	3	7	6	19
	%	0,0	21,4	13,6	22,6	35,3	22,4

	f	1	14	22	31	17	85
Total	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 37, las edades en las que se segmentó la población de estudio, en relación a la Comunicación reflejan los siguientes datos: el único empleado que es menor de 26 años valora como Media la comunicación; los Jóvenes Adultos perciben de modo diverso, el 42,8% consideran Desfavorable y Media esta dimensión, en tanto que el 57,2% valoran como Favorable y Muy Favorable la comunicación interna; de entre los Adultos el 27,3% de esta población percibe como Desfavorable y Media esta dimensión, versus el 72,7% consideran que es Favorable y Muy Favorable.

La población de Adultos Maduros aprecia como Desfavorable y Media la Comunicación en un 32,2% y el 67,8% de este segmento poblacional valora como Favorable y Muy Favorable; finalmente, de entre los Pre Jubilados, no se registran valores en las categorías Muy Desfavorable ni Desfavorable, el 23,5% consideran que es Media y el 76,5% aprecia la comunicación como Favorable y Muy Favorable. Ligeramente surge una tendencia a valorar de modo más positiva la comunicación organizacional, en la medida que la edad de los encuestados es mayor.

Tabla 38

Descripción de la Comunicación – Nivel de Instrucción

Categoría		Primaria	Secundaria	Superior	Posgrado	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	0	5	1	6
	%	0,0	0,0	9,3	25,0	7,1
Medio	f	1	9	9	2	21
	%	50,0	36,0	16,7	50,0	24,7
Favorable	f	1	9	28	1	39
	%	50,0	36,0	51,9	25,0	45,9
Muy Favorable	f	0	7	12	0	19

	%	0,0	28,0	22,2	0,0	22,4
	f	2	25	54	4	85
Total	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 38, en cuanto al nivel de instrucción, dos colaboradores tienen nivel de primaria, de ellos uno lo valora como Medio y el otro como Favorable. De los empleados con secundaria el 36% consideran Media la comunicación y el 64% restante valoran como Favorable y Muy Favorable. Entre los empleados con tercer nivel, el 26% consideran Desfavorable y Media esta dimensión y el 74% ponderan como Favorable y Muy Favorable. Finalmente, los de nivel de posgrado el 75% cree que la organización tiene una comunicación Desfavorable y Media, y el 25% Favorable, ninguno como Muy favorable. Se deduce que existe una mayor criticidad en esta dimensión, en la medida que es mayor el nivel de instrucción y hay percepciones puntuales no muy positivas, sin embargo, como ya se mencionó, son la mayoría quienes valoran como adecuada la comunicación.

Tabla 39

Descripción de la Comunicación – Tiempo de Trabajo

Categoría		0-3 Años	4-8 Años	9-19 Años	20-35 Años	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	3	3	0	6
	%	0,0	13,0	7,7	0,0	7,1
Medio	f	4	8	7	2	21
	%	26,7	34,8	17,9	25,0	24,7
Favorable	f	7	10	17	5	39
	%	46,7	43,5	43,6	62,5	45,9
Muy Favorable	f	4	2	12	1	19
	%	26,7	8,7	30,8	12,5	22,4
Total	f	15	23	39	8	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 39, mirada la comunicación desde el tiempo de trabajo, se menciona que los empleados de reciente ingreso perciben el 26,7% como Media la comunicación organizacional (no hay registros de Muy Desfavorable ni Desfavorable en este segmento poblacional), en tanto que el 73,3% valora como favorable y Muy favorable. Los empleados que cuentan con 4 a 8 años de servicio, consideran que es Desfavorable y media esta dimensión en un 37,8%, y el 62,2% considera que es Favorable y Muy Favorable. El segmento con más trabajadores encuestados está con 9 hasta 19 años de trabajo, de ellos, el 25,6% cree que la Comunicación es Desfavorable y Media, y el 74,4% restante valora como Favorable y Muy Favorable. El grupo de empleados que suman entre 20 y 35 años de labores percibe en un 25% la comunicación como Media y el 75% considera que es Favorable y Muy Favorable. Como ya se ha mencionado esta dimensión es bien valorada, En definitiva, hay una muy leve tendencia en considerar más favorable la comunicación, en la medida que más años de trabajo se lleva, sin ser una tendencia radicalmente marcada.

Tabla 40

Descripción de la Comunicación – Áreas de Trabajo

Categoría		Curia	Pastoral Social	Centro Médico	Hospital	Seminario	Casa de Retiro	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	6	0	0	0	0	6
	%	0,0	22,2	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1
Medio	f	10	5	3	0	0	3	21
	%	47,6	18,5	30,0	0,0	0,0	60,0	24,7
Favorable	f	6	9	5	12	5	2	39
	%	28,6	33,3	50,0	70,6	100,0	40,0	45,9
Muy Favorable	f	5	7	2	5	0	0	19
	%	23,8	25,9	20,0	29,4	0,0	0,0	22,4
Total	f	21	27	10	17	5	5	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 40, la comunicación vista desde los lugares de trabajo evidencia que en la Curia el 47,6% cree que la Comunicación es Media (no hay registros de Desfavorable), el 52,4% valora como Favorable y Muy Favorable. En la Pastoral Social el 40,7% considera como Desfavorable y Media esta dimensión, y el 59,3% aprecia como Favorable y Muy Favorable. En el Centro Médico, el 30% valoran como Media la comunicación y el 70% aprecia Favorable y Muy Favorable la comunicación institucional. En el Hospital los colaboradores no aprecian como Desfavorable ni Media a esta dimensión, su apreciación es de Favorable y Muy Favorable en un 100%. Algo semejante sucede en el Seminario mayor, donde a pesar de ser 5 empleados, ellos coinciden en el 100% de que la comunicación organizacional es Favorable. La Casa de Retiros, tiene también una población semejante en número al del Seminario, aprecia de modo diverso esta dimensión, es decir, el 60% como Media y el 40% como favorable (no hay registros en las demás categorías). Son la Curia y la Pastoral Social los Entes con mayor número de empleados y precisamente es donde la apreciación de esta dimensión no es tan afortunada, a diferencia de los demás Entes, que, sin ser del todo negativa, tiene referencias a considerarse como algo a mejorar.

3.2.5 Análisis de la dimensión Condiciones de Trabajo

Tabla 41

Descripción de las Condiciones Laborales

Categoría	f	%
Muy Desfavorable	0	0,0
Desfavorable	4	4,7
Medio	17	20,0
Favorable	46	54,1
Muy Favorable	18	21,2
Total	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 41, de la población considerada, 85 empleados, se extraen datos que evidencian un alto nivel de satisfacción en orden a las condiciones laborales de la ADT. Ningún empleado valora como Muy Desfavorable esta dimensión; apenas el 4,7% de los encuestados

piensan que es Desfavorable. En tanto que el 20% de ellos consideran Medias las condiciones laborales, y es interesante y plausible como el 74,1% de los empleados valoran como Favorables y Muy Favorables las condiciones de trabajo. De estos datos, se infiere que hay un trabajo institucional adecuado en este aspecto, restan siempre, aún muchas cosas susceptibles de mejora.

Tabla 42

Descripción de la dimensión Condiciones Laborales por preguntas

Condiciones Laborales		Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	f	1	11	28	28	17
	%	1,18	12,94	32,94	32,94	20,00
10. Los objetivos de trabajo son retadores	f	1	6	43	17	18
	%	1,18	7,06	50,59	20,00	21,18
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	f	2	3	35	29	16
	%	2,35	3,53	41,18	34,12	18,82
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	f	1	6	14	40	24
	%	1,18	7,06	16,47	47,06	28,24
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	f	1	7	16	38	23
	%	1,18	8,24	18,82	44,71	27,06
30. Existe buena administración de los recursos	f	2	7	15	45	16
	%	2,35	8,24	17,65	52,94	18,82
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	f	7	13	24	28	13
	%	8,24	15,29	28,24	32,94	15,29
40. Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución	f	1	6	10	47	21
	%	1,18	7,06	11,76	55,29	24,71
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo	f	1	5	22	37	20
	%	1,18	5,88	25,88	43,53	23,53
50. La remuneración está de acuerdo, al desempeño y los logros	f	5	11	11	41	17
	%	5,88	12,94	12,94	48,24	20,00

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla N.-42, la dimensión referente a las condiciones laborales trae como puntos relevantes, la respuesta a la pregunta 20, si el grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado, donde el 75,30% considera que esto se logra de manera favorable y muy favorable; a la pregunta 10, los objetivos de trabajo son retadores, el 50,59% de los empleados consideran que es Regular. Finalmente, en la sumatoria de los aspectos Nunca y Poco, el valor más relevante corresponde a la respuesta a la pregunta 35, con un 23,53% si la remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones; algo semejante sucede con las respuestas a la pregunta 50, si la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros, que corresponde al 18,82%. Si bien es cierto, el tema salarial siempre denota insatisfacciones sobre todo en los empleados de menores ingresos, pues es entendible que aspiren a mejores sueldos, la ADT tiene un volumen importante de empleados en el área de servicios generales, así como también, algunos con grados académicos de cuarto nivel, quienes aspirarían a mejores remuneraciones. En tanto la percepción general sobre las condiciones laborales de la Institución es predominantemente positiva.

Tabla 43

Descripción de la población dimensión Condiciones Laborales – Género

Categoría		Masculino	Femenino	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	4	0	4
	%	10,8	0,0	4,7
Medio	f	6	11	17
	%	16,2	22,9	20,0
Favorable	f	21	25	46
	%	56,8	52,1	54,1
Muy Favorable	f	6	12	18
	%	16,2	25,0	21,2
Total	f	37	48	85
	%	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 43, la percepción de las condiciones laborales, miradas desde la diferenciación de género, aportan estos datos: ninguna mujer considera Desfavorable esta dimensión, y el 22,9% valoran como Media, en tanto que el 77,1% representa la suma de las respuestas de Favorable y Muy Favorable. Entre los varones el 27% cree que esta dimensión es Desfavorable y Media, en tanto que el 73% restante aprecia como Favorable y Muy Favorable. Esta estratificación evidencia una muy leve tendencia de las mujeres a valorar de modo más positiva a las condiciones de trabajo en la ADT, sin ser marcadamente divergente su apreciación de la de los varones.

Tabla 44

Descripción de las Condiciones Laborales - Edades

Categoría		Jóvenes	Jóvenes	Adultos	Adultos	Pre	Total
		18-26 años	27-35 años	36-44 años	Maduros 45-55 años	Jubilados 56-65 años	
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	0	3	1	0	4
	%	0,0	0,0	13,6	3,2	0,0	4,7
Medio	f	0	3	4	8	2	17
	%	0,0	21,4	18,2	25,8	11,8	20,0
Favorable	f	1	8	10	17	10	46
	%	100,0	57,1	45,5	54,8	58,8	54,1
Muy Favorable	f	0	3	5	5	5	18
	%	0,0	21,4	22,7	16,1	29,4	21,2
Total	f	1	14	22	31	17	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 44, al segmentar a los empleados según sus edades, se destaca que el empleado más joven mira como Favorable las condiciones de trabajo de la ADT. Los empleados jóvenes adultos no registran valores en la categoría Desfavorable, y el 21,4% considera Media

esta dimensión, y el 78,6% piensan que son Favorables y Muy Favorables las condiciones laborales. La población segmentada como Adultos, aprecia en un 31,8% como Desfavorable y Media, en tanto que el 68,2% como Favorable y Muy Favorable esta dimensión. De los adultos maduros, que es la población de mayor número de empleados de la ADT, el 29% cree que es Desfavorable y Media la dimensión y el 71% Favorable y Muy Favorable. Finalmente, el segmento de Pre Jubilados no registra valores en la categoría Desfavorable, solamente el 11,8% valoran como Medio este aspecto y el 88,2% Favorable y Muy Favorable. Estos indicadores evidencian que las edades de los trabajadores, no constituyen en un elemento determinante en la percepción de las condiciones de trabajo, más bien lo destacable es la percepción positiva de esta dimensión de modo generalizada.

Tabla 45

Descripción de las Condiciones Laborales – Nivel de Instrucción

Categoría		Primaria	Secundaria	Superior	Posgrado	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	0	3	1	4
	%	0,0	0,0	5,6	25,0	4,7
Medio	f	2	6	8	1	17
	%	100,0	24,0	14,8	25,0	20,0
Favorable	f	0	13	31	2	46
	%	0,0	52,0	57,4	50,0	54,1
Muy Favorable	f	0	6	12	0	18
	%	0,0	24,0	22,2	0,0	21,2
Total	f	2	25	54	4	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 45, el nivel de instrucción de los empleados, relacionado con la percepción sobre las condiciones laborales de los empleados de la ADT muestra los siguientes datos: las dos personas con instrucción primaria perciben como media esta dimensión, en tanto que los empleados con secundaria se subdividen en 24% quienes aprecian como Media esta dimensión,

y el 66% como Favorable y Muy Favorable; la mayor población como ya se ha mencionado, es aquella que cuenta con tercer nivel de instrucción, quienes consideran en un 20,4% como Desfavorable y Media las condiciones de trabajo, y el 79,6% Favorable y Muy Favorable. Los empleados de cuarto nivel aprecian 50% en las categorías de Desfavorable y Media y el 50% restante como Favorable, sin tener registros en la categoría Muy Favorable. La ponderación de mayor incidencia en todos los niveles de instrucción es la de Favorable, que denota un nivel de satisfacción positivo, no se encuentra una tendencia marcada en un nivel de instrucción específico versus su opuesto.

Tabla 46

Descripción de las Condiciones Laborales – Tiempo de trabajo

Categoría		0-3 Años	4-8 Años	9-19 Años	20-35 Años	Total
Muy Desfavorable	f	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	f	0	2	2	0	4
	%	0,0	8,7	5,1	0,0	4,7
Medio	f	2	8	6	1	17
	%	13,3	34,8	15,4	12,5	20,0
Favorable	f	9	10	21	6	46
	%	60,0	43,5	53,8	75,0	54,1
Muy Favorable	f	4	3	10	1	18
	%	26,7	13,0	25,6	12,5	21,2
Total	f	15	23	39	8	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 46, el tiempo de funciones, desde una intuición a priori, arroja datos que hagan pensar que los empleados más antiguos no perciben como un crecimiento las condiciones de trabajo, pues los cambios en el tiempo no son inmediatos; sin embargo, la evidencia desde la encuesta arroja estos datos: 13,3% de los empleados de reciente ingreso valoran como Media las Condiciones de trabajo, y el 86,7% creen que es Favorable y Muy Favorable. Los encuestados que acumulan entre 4 y 8 años de trabajo, piensan que es Desfavorable y Media

esta dimensión en un 43,5% y el 56,5% Favorable y Muy Favorable. El mayor número de empleados, se identifican entre aquellos que suman entre 9 y 19 años trabajando para la ADT, de ellos el 20,5% valoran esta dimensión como Desfavorable y Media, y como Favorable y Muy Favorable el 79,5%. Los empleados que llevan entre 20 y 35 años de trabajo en la ADT aprecian como Media las condiciones de trabajo en un 12,5% y un 87,5% como Favorable y Muy Favorable. En definitiva, hay una leve tendencia a evidenciar que los empleados con mayor tiempo de trabajo aprecian positivamente las condiciones de trabajo, frente a los de reciente ingreso, sin ser una evidencia muy marcada.

Tabla 47

Descripción de las Condiciones Laborales – Áreas de Trabajo

Categoría		Curia	Pastoral Social	Centro Médico	Hospital	Seminario	Casa de Retiro	Total
Muy Desfavorable	F	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Desfavorable	F	0	4	0	0	0	0	4
	%	0,0	14,8	0,0	0,0	0,0	0,0	4,7
Medio	F	5	9	1	1	0	1	17
	%	23,8	33,3	10,0	5,9	0,0	20,0	20,0
Favorable	f	10	10	7	10	5	4	46
	%	47,6	37,0	70,0	58,8	100,0	80,0	54,1
Muy Favorable	f	6	4	2	6	0	0	18
	%	28,6	14,8	20,0	35,3	0,0	0,0	21,2
Total	f	21	27	10	17	5	5	85
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N.- 47, desde los diferentes Entes, si se analiza la percepción sobre las condiciones de trabajo, se deduce que, el 23,8% de los empleados de la Curia valoran como Media esta dimensión y el 76,2% piensan que es Favorable y Muy Favorable. En la Pastoral Social el 48,1% creen que las condiciones son Desfavorables y Medias, y el 51,9% Favorable y Muy Favorable. En el Hospital Básico, el 5,9% piensa que es Media y el 94,1% Favorable y

Muy Favorable. En el Seminario Mayor los empleados creen que es Media esta dimensión en un 20% y el 80% restante Favorable y Muy Favorable. La Casa de Retiros aprecia en un 24,7% las condiciones como Desfavorables y Medias, y el 75,3% Favorable y Muy Favorable. Cabe mencionar que solamente 4 de los 85 empleados de la ADT valoran como Desfavorables las condiciones de trabajo, mientras que los demás categorizan de Media hacia Muy Favorable esta dimensión.

3.3. Propuesta de mejora de clima laboral para la ADT

Introducción

Una institución que ofrece un ambiente positivo crea una atmósfera de entusiasmo y motivación, la misma que ayuda a mejorar el rendimiento de una organización, permite que el trabajador cumpla sus funciones. No debe olvidarse que el equipo humano es valioso, por lo mismo los jefes deben preocuparse por el colaborador en general, no solo por su desempeño en el trabajo, lo que permite afianzar su colaboración y compromiso institucional. Un buen clima laboral es primordial para obtener el éxito en la institución a largo plazo, de tal forma que sus empleados tengan estabilidad laboral, sin olvidar el reconocimiento de los logros de los trabajadores lo que incentivara a crear un clima laboral positivo, sino también, alentar a sobresalir en las tareas.

La presente propuesta se basa en los resultados del estudio del clima organizacional en la Administración Diocesana de Tungurahua, el cual permitió identificar los puntos positivos y negativos del clima laboral de la institución para desarrollar así una propuesta de medidas encaminadas a mejorar el clima organizacional. Estas acciones deben implementarse para mejorar aspectos dinámicos y fundamentales que conduzcan al perfeccionamiento organizacional.

Corresponde el análisis, socialización, implementación y monitoreo de las acciones a los directivos de la Administración Diocesana de Tungurahua para mejorar el servicio de la entidad

a la comunidad ambateña, además, con la presente propuesta, se desea solventar los vacíos o debilidades institucionales.

Justificación

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional de la Administración Diocesana de Tungurahua, se hace necesario plantear un plan de acción que incida en las áreas críticas a mejorar, toda vez que el equipo humano que desarrolla las diferentes actividades es sumamente valioso y con el afán de mejorar el ambiente y productividad dentro de la organización.

Objetivos

Objetivo General

Favorecer un clima organizacional satisfactorio en cada uno de los Entes de la Administración Diocesana de Tungurahua.

Objetivos Específicos:

- Alcanzar niveles de autorrealización elevados en el personal de los entes de la ADT.
- Impulsar el máximo involucramiento laboral del personal de los entes de la ADT.
- Establecer mecanismos de supervisión efectivos y satisfactorios.
- Lograr que la comunicación interna se realice a través de mecanismos eficaces.
- Mejorar las condiciones laborales del personal que labora en los entes de la ADT.

La propuesta está encaminada hacia el perfeccionamiento de los aspectos positivos encontrados y a la par, en mejorar los aspectos negativos que fueron identificados. Todas las acciones planteadas están sujetas a la revisión, modificación y aprobación de la ADT.

Tabla 48*Acciones para la mejora del clima laboral de la ADT*

DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN							
N.-	ASPECTOS POR AFRONTAR	OBJETIVO	ACTIVIDAD	LUGAR Y FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDIO DE EVALUACIÓN /VERIFICACIÓN
1	Baja apreciación sobre oportunidades de progresar	Favorecer la motivación laboral y la convivencia laboral	Desarrollo un plan de incentivos para los colaboradores de la ADT.	Instalaciones diocesanas.	Talento Humano	0	Cuestionario de Satisfacción. Número de beneficios otorgados. Número de personas beneficiadas
2	Baja apreciación sobre el reconocimiento de logros	Reconocer los logros académicos y profesionales de los colaboradores de la ADT.	Entrega de reconocimientos públicos por los logros académicos y profesionales.	Instalaciones de la Diócesis Semestral	Talento Humano	200.00	Cuestionario de Satisfacción y sugerencias. Número de reconocimientos entregados.
3	Mayor identificación con la identidad institucional	Propiciar un ambiente de cercanía y espiritualidad en los colaboradores de la ADT	Celebración de la Navidad en la ADT	Instalaciones diocesanas Diciembre de cada año.	Obispo diocesano – Ecónomo- Talento Humano	11.000,00	Cuestionario de Satisfacción y sugerencias. Número de personas agasajadas.
4	Involucramiento familiar en la vida laboral del empleado	Estimular la interrelación de los empleados y sus familias	Celebración del día de la Familia	Instalaciones de la Unidad Educativa Pío X. Julio de cada año.	Obispo diocesano – Ecónomo- Talento Humano	3.500	Cuestionario de Satisfacción y sugerencias N.-de familias y colaboradores asistentes.

DIMENSIÓN INVOLUCRAMIENTO LABORAL

N.-	ASPECTOS POR AFRONTAR	OBJETIVO	ACTIVIDAD	LUGAR Y FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDIO DE EVALUACIÓN /VERIFICACIÓN
1	Baja percepción de la participación del empleado en el éxito de la organización	Favorecer el sentido de involucramiento de los colaboradores de la ADT.	Desarrollo de un Plan Operativo y/Mejora por áreas de trabajo.	Áreas de trabajo en el Ente. Noviembre de cada año.	Responsable de cada Ente	0,00	Evaluación del Plan por áreas. N.- de Planes Aprobados. Informe de gestión.
2	Baja percepción sobre la valoración de los niveles de logro en el trabajo	Fomentar el desempeño laboral eficiente.	Premiación a los empleados con mejores indicadores de desempeño laboral. (bonos, cenas, órdenes de compra)	Instalaciones Diocesanas. Diciembre de cada año.	Talento Humano	400,00	Cuestionario de satisfacción. N.- de empleados premiados.
3	Estimulación a las áreas productivas institucionales	Reconocer la productividad de los colaboradores de la ADT.	Reconocimiento público a los colaboradores de las áreas productivas por los incrementos generados. (ventas, asesores de crédito, atenciones de salud)	Instalaciones diocesanas. Cada semestre.	Ecónomo y Equipo Contable.	200,00	N.- de Empleados reconocidos.
4	Apropiamiento del área individual de trabajo	Incentivar el orden y buena presentación de los espacios de trabajo.	Concurso “inspira con tu espacio”	Cada lugar de trabajo (Entes diocesanos). Mayo 2022	Talento Humano	300.00	Informe de Talento Humano Encuestas a Usuarios. Concurso ejecutado. Tres premios entregados.

DIMENSIÓN SUPERVISIÓN

N.-	ASPECTOS POR AFRONTAR	OBJETIVO	ACTIVIDAD	LUGAR Y FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDIO DE EVALUACIÓN /VERIFICACIÓN
1	Baja percepción sobre la preparación pertinente del personal para el trabajo	Impulsar el desarrollo profesional.	Elaboración de un Plan de capacitación cofinanciado (50/50), para la participación en cursos y talleres relacionados con sus funciones laborales.	Diócesis de Ambato. Todo el año.	Talento Humano. Ecónomo	5.000,00	Certificados de Aprobación). N.- de capacitaciones ejecutadas. N.- personas beneficiadas con aportes económicos.
2	Baja percepción de los métodos/ procesos de trabajo	Sistematizar los procesos internos.	Diseño de Software para el control y seguimiento de las historias clínicas con un sistema automatizado para el control y seguimiento en el hospital, centro médico, y Banca Comunal.	Entes diocesanos. Todo el año.	Directora Médica, Supervisor de Microfinanzas, Talento Humano.	1000.00	Encuesta de Validación de los Procesos. N.- de procesos levantados. N.-de propuestas de mejora.
3	Medición con indicadores técnicos del desempeño laboral	Evaluar el trabajo desarrollado por cada colaborador.	Ejecución de evaluaciones de desempeño por puesto de trabajo.	Entes diocesanos. Todo el año.	Responsable de cada Ente. Talento Humano.	1000,00	Encuesta de 360 grados por cada puesto de trabajo. N.- de empleados evaluados. Informe de desempeño.
4	Retroalimentación de la calidad de los servicios ofrecidos	Potencializar los servicios ofrecidos por la ADT.	Implementación del buzón de sugerencias por Ente diocesano.	Entes diocesanos. Todo el año.	Talento Humano.	300,00	N.- de sugerencias recibidas

5	Definición y optimización de funciones	Delimitar y operativizar las funciones de los colaboradores de la ADT.	Actualización del orgánico funcional por Entes de la ADT.	Entes diocesanos. Enero – Julio 2022	Talento Humano	100,00	N.-de puestos actualizados. Organigramas actualizados.
---	--	--	---	---	----------------	--------	---

DIMENSION COMUNICACIÓN

N.-	ASPECTOS POR AFRONTAR	OBJETIVO	ACTIVIDAD	LUGAR Y FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDIO DE EVALUACIÓN /VERIFICACIÓN
1	Baja percepción sobre las posibilidades de interacción jerárquica efectiva	Favorecer la comunicación horizontal y vertical institucional.	Desarrollo de actividades trimestrales de evaluación y planificación de la marcha institucional.	Entes diocesanos. Trimestralmente.	Responsables de cada Ente	100,00	Actas de reuniones. N.- de Reuniones de Trabajo.
2	Baja percepción sobre el conocimiento del desarrollo y gestión institucional por áreas.	Crear canales de comunicación interdepartamental.	Creación de la cartelera virtual para exponer el desarrollo de cada Ente diocesano.	Entes diocesanos. Trimestralmente.	Talento Humano. Responsable de cada Ente. Departamento de Sistemas. Comunicador Social (contratar).	100,00	Encuesta de satisfacción. N.- de Noticias relevantes difundidas por Ente.
3	Difusión de la misión y servicios institucionales.	Generar campañas comunicacionales para socializar los servicios de la ADT.	Diseño de una campaña comunicacional de difusión externa de la gestión de la ADT.	Entes diocesanos. Mensualmente.	Dpto. Sistemas. Comunicador Social.	500,00	. N.- de presencias, en los medios de Comunicación Social. De la ADT. Encuestas de conocimiento y satisfacción a usuarios externos.

4	Interrelación del ámbito pastoral y administrativo	Propiciar el conocimiento de la laboral pastoral de la ADT.	Distribución del informativo diocesano virtual en coordinación con el Responsable de la Pastoral de la Comunicación de la ADT.	Entes Diocesanos. Bimestral.	Responsable de Pastoral de comunicación diocesana. Talento Humano.	200,00	N.- de Informativos Socializados.
---	--	---	--	------------------------------	--	--------	-----------------------------------

DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES

N.-	ASPECTOS POR AFRONTAR	OBJETIVO	ACTIVIDAD	LUGAR Y FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDIO DE EVALUACIÓN /VERIFICACIÓN
1	Baja percepción de la remuneración acorde al desempeño y al mercado	Lograr satisfacción laboral en los colaboradores de la ADT.	Actualización de la valoración de puestos en el Manual de funciones, (considerar los incrementos pertinentes)	Cada Ente mayo 2022 – Salón de reuniones.	Ecónomo. Talento Humano.	100,00	Número de Puestos actualizados
			Socialización de los resultados financieros de la gestión de la ADT.		Ecónomo. Contadora.	0	N.- de personas asistentes.
2	Trabajo colaborativo en equipos funcionales	Favorecer los micro equipos de trabajo por funciones semejantes	Desarrollo de talleres de integración y trabajo en el grupo por áreas de trabajo.	Cada Ente. Semestralmente.	Responsables de cada Ente. Talento Humano.	500,00	N.- de talleres ejecutados. Encuesta de Satisfacción
3	Baja valoración de las fortalezas laborales de la Organización	Valorar las condiciones laborales favorables de la ADT.	Difusión de videos motivacionales con respecto a las fortalezas laborales en la ADT.	Virtualmente Semestral	Comunicador Social. Departamento de Sistemas. Talento Humano.	200,00	Encuesta a usuarios internos y externo. N.- de videos difundidos

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica del clima organizacional y la caracterización de las organizaciones, evidencia aspectos comunes en las instituciones, lo cual permitió conocer alternativas de mejora en la productividad de los trabajadores; en ello inciden de modo radical, dimensiones del clima laboral tales como: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.
- El diagnóstico del clima laboral en la ADT mostró que, en ninguna de las dimensiones se registran datos Muy Desfavorables (0%). En las medidas de porcentajes generales, se obtuvo que las percepciones Desfavorables representan el 5,9%, Medio 22,4%, Favorable 51,8% y Muy Favorable 20%. De lo que se deduce en términos globales que, la ponderación de los empleados sobre el clima laboral institucional es bastante positiva.
- El análisis de las dimensiones propuestas, evidencia que el mayor porcentaje de respuestas, se encuentran en el rango Favorable, desglosadas de la forma siguiente: Autorrealización el 41,2%; Involucramiento el 50,6%; Supervisión en el 45,9%; Comunicación en el 45,9% y Condiciones Laborales en el 54,1%.
- La identificación de las mayores dificultades a mejorar, se encuentran en la dimensión Autorrealización, donde el 31,7% de trabajadores reciben poco reconocimiento de sus logros, un 30,24% ven un bajo nivel de oportunidades de progreso y un 42,35% cree que no se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras. En Involucramiento Laboral el 15,29% de los trabajadores, no se consideran factor clave para el éxito y el 11,76% no perciben un buen nivel de logros. En Supervisión el 28,24% piensa que no se mejoran continuamente los métodos de trabajo y el 22,35% que no reciben la preparación necesaria. El 20% de los trabajadores plantean como dificultad en Comunicación la posibilidad de interactuar con personas de mayor jerarquía y también, un 20% no conocen los avances en otras áreas de la organización. En Condiciones Laborales el 50,59% considera regular los objetivos retadores de la organización, un 23,53% no considera atractiva la remuneración y un 18,82% considera que, esta no se corresponde con el desempeño y los logros.

- El diseño de la propuesta de mejora del Clima Organizacional para la ADT, construido a partir de los indicadores encontrados en la investigación, incluye un total de 21 actividades que afrontan estos aspectos a mejorar con sus respectivos objetivos, frecuencia de ejecución, responsable, presupuesto y medio de verificación. El presupuesto planteado, cuenta con el aval y compromiso institucional, lo que permite su aplicabilidad y operatividad en el corto plazo, por lo tanto, éste un planteamiento ejecutable y medible.

RECOMENDACIONES

- Implementar el plan de mejora del clima laboral propuesto para la ADT en el corto y mediano plazo, para favorecer un seguimiento oportuno a los indicadores planteados y socializar posteriormente los resultados alcanzados.
- Sistematizar la realización de estudios de clima laboral en la ADT con una frecuencia anual para la actualización de las brechas de mejora.
- Desarrollar un estudio sobre el liderazgo en la ADT , dado que este aspecto no fue abarcado por la investigación.

Bibliografía

- Anda, C. G. (2002). *Introducción a las ciencias sociales* (3ra ed.). Ciudad de México, México: LIMUSA Noriega Editores. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=xfyBaZHc_DcC&printsec=frontcover&dq=ciencias+sociales+son&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiW8Ij_8JjwAhVWRDABHZhvBxkQ6wEwBnoECAQQAQ#v=onepage&q&f=false
- Alarcón, C., Gutiérrez, A., Puig, J., & Franco, N. (2015). Desarrollo de un plan de reconocimiento en las PYMES. *Revista Sociología Contemporánea*, 2(5), 177-187. Recuperado de https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol2num5/Revista_Sociologia_Contemporanea_V2_N5_1.pdf
- Anselm, S. J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquia, Colombia: Editorial de la Universidad de Antioquia. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=0JPGDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=investigaci%C3%B3n+cualitativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjL-O6p8pjwAhVQTTABHYC4AxoQ6AEwBXoECAYQAg#v=onepage&q&f=false>
- Arias, S. S. (2019). Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales. *Universidad & Empresa*, 21(37), 263-291. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187260206011/html/index.html>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Blanco, S. L., Cerdas, V. M., & García, J. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 15-32. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/41927/45348>
- Bruhn, K. J. (2015). *La comunicación y los medios: Metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de

https://books.google.com.ec/books?id=6nb_DAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=investigaci%C3%B3n+cuantitativa&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20cuantitativa&f=false

- Cardona, C. P., & Trejos, J. J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experimental para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 71-82.
Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/33232>
- Cardona, D. A., Lamadrid, J. V., & Brito, C. C. (2018). La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre lima organizacional y sus dimansiones. Un estudio de caso. *Aglala*, 9(1), 154-176. Recuperado de <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/1185/926>
- Cardona, D. R., & Zambrano, R. C. (2014). Revisión de Instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108010.pdf>
- Carreón, J. G., & Sánchez, A. S. (2018). El liderazgo y la gestión educativa. *Revista Inclusiones*, 5(8), 13-28. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7928867>
- Chuyma, A. H., Barrocal, S. V., Mendoza, M. L., & Dulvina, A. R. (2021). Evaluación del clima organizacional y la satisfacción de los estudiantes de la carrera de negocios internacionales de una universidad de Lima, Perú. *Revista Inclusiones*, 8(Número Especial), 257-275. Recuperado de <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/231>
- Corbin, S. (1990). *Webscolar*. Recuperado de <https://www.webscolar.com/definiciones-de-investigacion-cuantitativa-por-varios-autores>
- D'Armas, M. R., Zamora, M. C., Castillo, L. S., & Arévalo, F. C. (2020). La comunicación organizacioal: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Rerearch*, 5(CIINGEC2020), 856 - 872. Recuperado de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1043>
- De Souza, B. Z. (2019). Clima organizacional y gestión administrativa en la red de salud Condorcanqui, Amazonas - 2016. *LEX, Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 17(24), 391-416. Recuperado de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/1828>

- Díaz, F. J., & Carrasco, M. E. (2017). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14. Recuperado de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1142>
- Duoc, B. (2018). *Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación*. Recuperado de <http://www.duoc.cl/biblioteca/crai/definicion-y-proposito-de-la-investigacion-aplicada>
- Durand, M. (2020). *Correlación entre los Recursos Personales con el Involucramiento Laboral*. (Tesis de grado). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17250>
- Espada, B. (29 de abril de 2021). Qué es el método descriptivo y ejemplos. *OK Diario*. Recuperado de <https://okdiario.com/curiosidades/que-metodo-descriptivo-2457888>
- Espinoza, M. A., & Negrete, H. Y. (2017). Cultura Organizacional en la Administración Pública Ecuatoriana. *RES NON VERBA*, 7(2), 79-94. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/res-non-verba-guayaquil/articulo/cultura-organizacional-en-la-administracion-publica-ecuatoriana>
- Fabara, G. V., Jaramillo, C. D., & Falcón, R. G. (2020). Clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la Empresa Municipal. *Digital Publisher*, 5(5), 77-89. Recuperado de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/255
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de Proyectos de Investigación Cualitativa*. Recuperado de <https://1library.co/document/q0x40pvq-galeano-maria-eumelia-diseno-de-proyectos-de-investigacion-cualitativa.html>
- García, C., & Valle, L. (2020). Diagnóstico del clima orgaizacional en una empresa. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 22-33. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7520686>
- García, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455 - 457. Recuperado de <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/3047/1836>
- Garzón, M. A. (2005). *El desarrollo orgaizacional*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA27&dq=teor%C3%ADa+del+desarrollo+organizacional&hl=es&sa>

=X&ved=2ahUKEwjf3dy0pfPwAhXtQTABHW1HD9IQ6AEwAXoECAIQAg#v=one
page&q&f=false

Gómez, I. D., Vargas, M. A., & Peñafiel, J. A. (2020). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Revista Científica de Ciencias Económicas*, 6(2), 955-974.

doi:<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1203/1945>

Guzmán, P. V. (2012). *Comunicación organizacional*. México. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_organizational-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1629677478&Signature=Hc3wGaxuLY7kScG3O1wLmsraCLzvCut~99WzN1pVS~kVgkgbTXnN67rZUzMoXuGtc0x6Yggkz7Ue6Ba95k8kSioclu3~8tmrJDIAcJd3tf6i7Wl2H2R

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*.

México: Editorial McGrawHill. Recuperado de

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Huaita, D. M., & Luza, F. F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA*, 3(8.1), 300-312. Recuperado de <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>

Loaiza, E. M., Salazar, P. M., & Espinoza, L. R. (2019). Clima organizacional en la Administración de empresas: un enfoque de género. *Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(1), 3-25. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(1\).enero.2019.3-25](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.3-25)

Mamani Limache Diego, R. B. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral docente en la Asociación Educativa Adventista de la Misión Peruana, 2018. *Valor Agregado*, 5, 58-75. Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1282

Mamani, O. W. (2019). *Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en la dirección regional agraria de la región Puno*. (Tesis de Maestría). Recuperado de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9541/Oscar_William_Mamani%20_Martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Martínez, E. C., Molina, J. F., & Parada, I. M. (2019). Clima organizacional: estudio de caso en un centro de salud del primer nivel de atención Morelos México. *Horizonte sanitario*, 18(3), 347-356. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592019000300347
- Méndez, V. J. (2019). *Estrés laboral o síndrome de "burnout"*. (Tesis de grado). Recuperado de <http://repositorio.pediatrica.gob.mx:8180/bitstream/20.500.12103/1814/1/ActPed2004-48.pdf>
- Merino, M. (2015). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. Madrid: ESIC. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Merino, M. J., & Pintado, T. B. (2015). *Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa*. Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=wRanCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=investigaci%C3%B3n+cuantitativa&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20cuantitativa&f=false
- Moreira, L. M. (2016). El clima organizacional en la Educación Superior, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 296-307. Recuperado de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/255/305>
- Moreno, G. R., Pineda, R. D., & López, R. C. (2020). La Satisfacción del Ambiente Laboral en el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas. *Revista Hallazgos* 21, 5(1), 47-56. Recuperado de <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/396/327>
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades univesitarias. *Revista en Investigación en Psicología*, 3(1), 11-21. Recuperado de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC (1º Edición)*. Recuperado de ESCALA CLIMA LABORALCL: https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n

- Parada, J. A. (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*, (14), 42-56. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6559169.pdf>
- Pazmay, S. G., & Lima, D. R. (2020). Clima Laboral en Empresas Ecuatorianas Fabricantes de Carrocerías: Caso CANFAC. *PODIUM*, (37), 15-26. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.2>
- Pazmiño, N. A. (2017). Plan Pastoral 2017-2022. En D. d. Ambato. Ambato: Editorial San Pio X.
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/85191>
- Pelayo, M., Joya, R., Velázquez, J., & Lepe, B. (2019). Supervisión del control interno en microempresas mexicanas. *Retos de la Dirección*, 3(1), 1 - 16. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552019000100001
- Pereira, A. E., & Solís, D. J. (2019). Factores del clima orgaizacional. *INDTEC C.A.*, 4(Edición Especial), 95-115. doi: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.6.95-115>
- Pérez, D. A., & Kuder, L. R. (2019). Gerencia estratégica una alternativa para favorecer el clima organizacional. *Revista Ciencias de la Educación*, 29(53), 123-136. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7482748>
- Ramos, V. R., & Tejera, E. O. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Rodríguez, D. M. (2015). *Diagnóstico organizacional*. Alameda, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=YtJTDwAAQBAJ&pg=PA256&dq=Diagn%C3%B3stico+organizacional+martinez+2015&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwickZ-WqevvAhVYF1kFHWgtBnIQ6AEwAXoECAYQAg#v=onepage&q=Diagn%C3%B3stico%20organizacional%20martinez%202015&f=false>
- Rodríguez, M. & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 1 - 7. Recuperado de

- <https://es.scribd.com/document/442952395/07Rev-Medica-Sanitas-21-3-MRodriguez-et-al>
- Rodríguez, D., Moreno, H., & Vargas, J. (2014). *XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Organizaciones e instituciones: tradición, desarrollo y multiculturalidad*. Recuperado de https://www.academia.edu/16278639/Autorrealizaci%C3%B3n_y_Compromiso_Organizacional_en_una_ONG_internacional
- Salvo, S. G., & Cisternas, P. S. (2021). Compromiso e influencia del equipo directivo desde la resiliencia socioeducativa. *REDIE*, 23(1), 1-16. Obtenido de <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/2949>
- Salvo, S. G., & Cisternas, P. S. (2021). Compromiso e influencia del equipo directivo desde la resiliencia socioeducativa. *REDIE*, 23(1), 1-16. Recuperado de <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/2949>
- Sánchez, I. N. (2019). *El involucramiento laboral en el siglo XXI*. (Tesis de grado). Recuperado de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2626/1/TIB_ParraguezSanchezIngrid.pdf
- Silvestre, E. (2017). Construcción y validación empírica de una escala de clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología*, 51(1), 44-59. Recuperado de <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/view/118/pdf>
- Simbron, S. F., & Sanabria, F. M. (2019). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*, 6(1), 59-83. Recuperado de <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295>
- Solórzano, N. V., Parra, C. F., Espinoza, M. Y., & Macías, J. R. (2020). Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta-Manabí. *Polo del Conocimiento*, 5(3), 541-533. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398420>
- Téllez, C. A. (2018). *Administración humanista: La reafirmación el rol de las empresas en la sociedad*. Bogotá, Colombia: Editorial Bonaventuriana. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=GiOQDwAAQBAJ&pg=PA24&dq=teor%C3%ADa+relaciones+humanas+2015&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjxlva4pPPwAhXmQTABHVoQCNAQ6AEwAXoECAQQA#v=onepage&q&f=false>

- Torres, Z. H. (2014). *Teoría general de la administración* (2da ed.). San Juan Tihuaca, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=LtLhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=teor%C3%ADa+de+la+administraci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Valencia, D. E., Erazo, J. C., & Narváez, C. I. (2019). El clima organizacional y su incidencia en la motivación del talento humano. *KOINONIA*, 4(1), 436-467.
doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.464>
- Vanessa, G. P. (2012). *Comunicacion Organizacional* (Vol. tercer milenio). México: Ma. Eugenia Buendía López. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/38661643/Comunicacion-organizacionalpdf/>

ANEXOS

Anexo 1. Índice de tablas

Tabla 1 Dimensiones culturales del clima laboral	199
Tabla 2 Fundamentos teóricos sobre clima organizacional	21
Tabla 3 Comparación entre teorías de la administración y de las relaciones humanas	22
Tabla 4 Comparación entre la teoría del clima organizacional y desarrollo organizacional	23
Tabla 5 Descripción de la población	33
Tabla 6 Descripción de la población por género	34
Tabla 7 Descripción de la población por edades	34
Tabla 8 Descripción de la población por nivel de instrucción.....	35
Tabla 9 Descripción de la población por años de trabajo.....	35
Tabla 10 Validación Alfa de Cronbach	37
Tabla 11 Validación Alfa de Cronbach por Dimensiones	38
Tabla 12 Descripción general por categorías.....	47
Tabla 13 Descripción de la dimensión Autorrealización.....	49
Tabla 14 Descripción de la dimensión Autorrealización por preguntas.....	49
Tabla 15 Resultados de Autorrealización por Género.....	51
Tabla 16 Resultados de Autorrealización por edades.....	52
Tabla 17 Descripción de Autorrealización – Nivel de Instrucción.....	54
Tabla 18 Descripción de Autorrealización – Tiempo de Trabajo.....	55
Tabla 19 Descripción de Autorrealización – Entes	56
Tabla 20 Descripción del Involucramiento Laboral	58
Tabla 21 Descripción de la dimensión Involucramiento Laboral por preguntas.....	58
Tabla 22 Descripción del Involucramiento Laboral – Género	60
Tabla 23 Descripción del Involucramiento Laboral – Edades.....	61
Tabla 24 Descripción del Involucramiento Laboral – Nivel de Instrucción	62
Tabla 25 Descripción del Involucramiento Laboral – Tiempo de Trabajo	63
Tabla 26 Descripción del Involucramiento Laboral – Entes	64
Tabla 27 Descripción de la Supervisión	65
Tabla 28 Descripción de la dimensión Supervisión por preguntas.....	66
Tabla 29 Descripción de la Supervisión – Género	67

Tabla 30 Descripción de la Supervisión – Rango de Edades	68
Tabla 31 Descripción de la Supervisión – Nivel de Instrucción	70
Tabla 32 Descripción de la Supervisión – Rango de Tiempo de Trabajo	71
Tabla 33 Descripción de la Supervisión – Áreas de Trabajo.....	72
Tabla 34 Descripción de la Comunicación	735
Tabla 35 Descripción de la dimensión Comunicación por preguntas	74
Tabla 36 Descripción de la Comunicación – Género	75
Tabla 37 Descripción de la Comunicación – Edades	76
Tabla 38 Descripción de la Comunicación – Nivel de Instrucción	79
Tabla 39 Descripción de la Comunicación – Tiempo de Trabajo	78
Tabla 40 Descripción de la Comunicación – Áreas de Trabajo	79
Tabla 41 Descripción de las Condiciones Laborales	80
Tabla 42 Descripción de la dimensión Condiciones Laborales por preguntas	81
Tabla 43 Descripción de la población dimensión Condiciones Laborales – Género	82
Tabla 44 Descripción de las Condiciones Laborales - Edades	83
Tabla 45 Descripción de las Condiciones Laborales – Nivel de Instrucción	84
Tabla 46 Descripción de las Condiciones Laborales – Tiempo de trabajo.....	85
Tabla 47 Descripción de las Condiciones Laborales – Áreas de Trabajo	86
Tabla 48 Acciones para la mejora del clima laboral de la ADT	91

Anexo 2. Índice de gráficos

Gráfico 1 Organigrama Estructural de la Diócesis de Ambato	44
Gráfico 2 Organigrama estructural Vicaria Pastoral	45

Anexo 3. Encuesta de Clima Laboral CL-SPC

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL CL -SPC A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. LEA CUIDADOSAMENTE CADA PROPOSICIÓN Y MARQUE CON UNA (X), SOLO UNA ALTERNATIVA, LA QUE MEJOR REFLEJE SU PUNTO DE VISTA AL RESPECTO. Conteste todas las preguntas no hay respuestas ni buenas y malas.					
	Ninguno o nunca (1)	Poco (2)	Regular o algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1. Existen oportunidades de progresar en la institución					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8. En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10. Los objetivos de trabajo son retadores					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					

14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades					
16. Se valora los altos niveles de desempeño					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19. Existen suficientes canales de comunicación					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos					
30. Existe buena administración de los recursos					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					

33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36. la empresa promueve el desarrollo del personal					
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
40. Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42. Hay clara definición de la visión, misión y valores de la institución					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo					
46. Se reconocen los logros en el trabajo					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48. Existe un trato justo en la institución					
49. Se conocen los avances en otras áreas de la organización					
50. La remuneración está de acuerdo, al desempeño y los logros					

Nota. Los 50 ítems se distribuyen entre las 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Anexo 4. Validación del instrumento por expertos 1



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA MENCION COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento ESCALA CLIMA LABORAL CL - SPC de Sonia Palma Carrillo (2004), que es parte del proyecto de investigación **"PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DIOCESANA DE TUNGURAHUA"** desarrollado por Patricia Elizabeth Naranjo Bautista maestrante de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ambato.

La población con la que se trabaja es de 85 empleados con relación de dependencia.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba						X
Pasos esenciales de la construcción						X
Formato de los reactivos						X
Análisis de reactivos						X
Procedimientos y normas de aplicación						X
Criterios de corrección de las pruebas						X
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación						X
Validez, confiabilidad y sesgo						X

Comentario:



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
MENCION COMPORTAMIENTO
HUMANO Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario ESCALA CLIMA LABORALCL - SPCCL – SPC de Sonia Palma Carrillo conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado		X		X	
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
MENCION COMPORTAMIENTO
HUMANO Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Luis Eduardo Cevallos Terneus

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente Escuela de Psicología

Tiempo dentro del cargo: 12 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Administración de Empresas

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Luis", written over a horizontal line.

Dr. Luis Cevallos Terneus
Ced. 1709503070

Anexo 5. Validación del instrumento por expertos 2



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA MENCION COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento ESCALA CLIMA LABORAL CL - SPC de Sonia Palma Carrillo (2004), que es parte del proyecto de investigación **"PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DIOCESANA DE TUNGURAHUA** desarrollado por Patricia Elizabeth Naranjo Bautista maestra de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ambato.

La población con la que se trabaja es de 85 empleados con relación de dependencia.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba						X
Pasos esenciales de la construcción						X
Formato de los reactivos						X
Análisis de reactivos						X
Procedimientos y normas de aplicación						X
Criterios de corrección de las pruebas						X
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación						X
Validez, confiabilidad y sesgo						X

Comentario:



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
MENCION COMPORTAMIENTO
HUMANO Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario ESCALA CLIMA LABORALCL - SPCCL – SPC de Sonia Palma Carrillo conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
MENCION COMPORTAMIENTO
HUMANO Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Institución: PUCESA

Cargo que ocupa: Coordinador de Posgrados de la Escuela de Psicología

Tiempo dentro del cargo: 6 años

Último grado académico alcanzado: Master of Arts, en Psicología Industrial

Firma y sello de la institución.