



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHIMBO**

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

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Thalia Mishell Velasco Paredes

Director:

Mg. Edwin Javier Santamaría Freire

Ambato – Ecuador

Mayo 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **THALIA MISHELL VELASCO PAREDES**, con cédula de ciudadanía **0201936457**, autora del trabajo de graduación titulado: "PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHIMBO", previa a la obtención del título de **MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA, MENCIÓN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en el centro de **POSGRADOS**.

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.

Ambato, mayo 2024



Thalia Mishell Velasco Paredes

CC. 0201936457

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Tema:

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHIMBO**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACION EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Thalia Mishell Velasco Paredes



EDWIN JAVIER
SANTAMARÍA FREIRE

Edwin Javier Santamaría Freire, Ing. Mg.

f. _____

CC. 1802931426

CALIFICADOR

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg .

f. _____

CALIFICADOR

Varna Hernández Junco, PhD.

f. _____

CALIFICADOR

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

f. _____

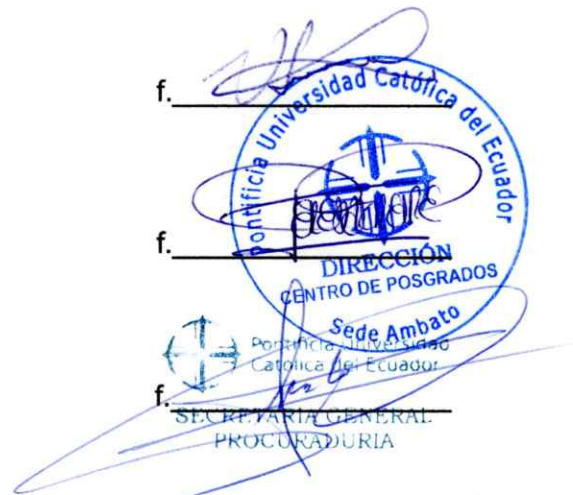
DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____



Ambato – Ecuador

Mayo 2024

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres Ángel y Norma, son mis pilares fundamentales para continuar con mis estudios académicos, estuvieron pendientes de mi realización profesional como personal, me inculcaron valores que cada día he puesto en práctica; mi amor infinito para ellos. También me gustaría agradecer a mis hermanos Yesenia y Steven que con su apoyo pude llegar a cumplir esta etapa de mi vida. Para finalizar mi gratitud a mis tres sobrinos Alan, Emilio y Victoria que han estado brindándome su amor y cariño.

AGRADECIMIENTO

Mi profunda gratitud a mi madre que hizo posible la realización de esta etapa importante en mi vida, camino junto a mí en todo momento, como apoyo y fortaleza. Mención especial para Dios, mi virgen del Huayco; además, mi gratitud para mis sobrinos que me apoyaron en todo momento.

Mi agradecimiento a los docentes que compartieron sus conocimientos y experiencias en las horas de clases, determinante en mi crecimiento profesional— en particular a mi tutor Ing. Edwin Javier Santamaría Freire, Mg, quien me guio en la elaboración y culminación del presente proyecto.

RESUMEN

El clima organizacional es determinante para lograr el crecimiento organizacional basado en el cumplimiento de los objetivos y metas definidos, sin embargo, existen varios factores que inciden en el mismo. El objetivo de la presente investigación es diseñar una propuesta de mejora del Clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, y de alcance descriptivo de corte transversal.

La población está compuesta por 120 colaboradores del GADCCH. Para el diagnóstico, se aplica la escala de Clima Laboral Clima Laboral de Sonia Palma con un Alfa de Cronbach en 0.97 y validada por criterios de especialistas en el área. Como resultado, se obtuvo que, en todas las dimensiones analizadas, con mayor porcentaje en el rango Favorable son: Involucramiento y Comunicación. Las dimensiones con mayores alertas son: Autorrealización el 22,33%, en oportunidades de progreso, Involucramiento Laboral 20,83%, factor clave para el éxito de la organización; Supervisión 17,50% apoyo para superar los obstáculos; Comunicación un 20% con el acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo; Condiciones Laborales un 14,16% cooperación entre sí.

A partir del diagnóstico, se procede con la propuesta de mejora que incluye 20 actividades con sus respectivos objetivos, responsable, frecuencia de ejecución, presupuesto y verificación.

Palabras claves: clima organizacional; realización personal; involucramiento laboral; supervisión; comunicación; condiciones laborales

ABSTRACT

The work environment of an organization plays a crucial role in achieving its objectives and goals. However, various factors can impact the organizational climate. This study aims to present a proposal to enhance the work environment at the Decentralized Autonomous Government of the Chimbo canton. The study was carried out using a quantitative approach, non-experimental design, and cross-sectional descriptive scope.

The population for the study was 120 GADCCH collaborators. The Work Climate Scale developed by Sonia Palma was used for the diagnosis, with a Cronbach's Alpha of 0.97 and validated by experts in the field. The results revealed that the dimensions with the highest percentage in the favorable range were Involvement and Communication. The dimensions with the highest alerts were Self-actualization, Work Involvement, Supervision, Communication, and Working Conditions. Based on the diagnosis, a proposal was presented with 20 activities, including their respective objectives, responsible persons, execution frequency, budget, and verification.

The proposal aims to enhance personal fulfillment, work involvement, supervision, communication, and labor conditions.

Keywords: *organizational climate; personal fulfillment; work involvement; supervision; communication; labor conditions.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Clima organizacional.....	7
1.2. Teorías del clima organizacional.....	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	34
2.1. Tipo de investigación.....	34
2.2. Enfoque de la investigación	34
2.3. Diseño.....	35
2.4. Alcance	37
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1. Análisis del instrumento de diagnóstico	49
3.2. Análisis por dimensiones del clima organizacional.....	50
3.3. Propuesta de mejora de clima laboral para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo.....	92
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	117

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional atraviesa varios ámbitos tanto positivos como negativos, independiente de cada actividad a desempeñar, requiere el recurso fundamental que es: el recurso humano para que la institución pueda desarrollar las actividades con normalidad, cabe recalcar que es un factor importante para el rendimiento de la empresa, se alcanza de forma óptima las funciones para el alcance de los objetivos organizacionales.

Por tal motivo, para estudiar el clima organizacional, y así contribuir a mejorarlo, es de importancia la consideración de factores que influyen en el desempeño y el comportamiento de cada uno de los trabajadores; es necesario mencionar que la satisfacción y la motivación que expresa cada individuo y colectivo en general es el resultado de las percepciones de las variables recibidas y de las relaciones laborales que se establecen (Plaza-Macías, 2020).

Las instituciones en la actualidad se enmarcan en un entorno global, las transformaciones socioeconómicas y la celeridad del desarrollo tecnológico demandan de las líderes grandes capacidades de implementar acciones necesarias para la adaptación de condiciones imperantes. El clima laboral se presenta como la variable que presta atención en el comportamiento seguro del hombre y el desenvolvimiento en la institución, donde desempeña las funciones, de tal manera que garantice un buen trabajo, por consiguiente, cada uno de los objetivos planteados (Silva-Huamantumba, G., Bautista - Fasabi, 2018).

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).

El instrumento para levantamiento de información fue la prueba de clima organizacional (TECLA), que fue aplicado a 70 empleados. Los resultados se dividen en tres grupos como satisfactorias, insatisfactorias y estables. Según menciona Lamadrid y Brito (2020) afirman que: “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.174). No obstante, los estables se asignan al puntaje más alto, la variable de comunicación; al final, el grupo insatisfactorio dio como menor puntaje la variable de motivación, que muestra el desinterés por la institución.

Con el fin de conocer el clima laboral en Ecuador, se aplicó un análisis del clima organizacional en la empresa de carrocías; CANFAC, describe el clima laboral en el año 2020, por medio de cinco dimensiones como son: comunicación, liderazgo, condiciones de trabajo, motivación, compensaciones (Pazmay & Lima, 2020). En el estudio de Pazmay & Lima (2020) indican que: “El instrumento presentó un alfa de Cronbach de 0.85, y se validó a través del análisis factorial. Se aplica 350 personas de 10 empresas ecuatorianas” (p.15).

Por tanto, los resultados de las personas encuestadas indican que se sienten motivados en el trabajo, mantienen una comunicación fluida, la ejecución de tareas es alta, es satisfactoria las condiciones de trabajo y compensaciones, el estilo de liderazgo es directivo (Pazmay & Lima, 2020).

En la actualidad, el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo, tiene 168 años de vida institucional, a pesar de no contar con datos reales registrados acerca del clima organizacional en el que se desarrollan los funcionarios, el no tener una base de indicadores de la calidad del clima de la organización, no obstante 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 institución 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.

Otra problemática que incide en el clima organizacional es que, en ocasiones existe una percepción de inequidad en la compensación extra que reciben aquellos compañeros, que se esfuerzan en el trabajo, existe presuntos favoritismos, por otra parte, hay personas que no cumplen con el cronograma de trabajo y esto genera molestias en el resto del personal, en especial los que si cumplen con su horario de trabajo.

Un aspecto que influye en el clima organizacional es el trato del jefe hacia los trabajadores, debido a que en ocasiones demuestra prepotencia, discriminación, apatía, entre otros aspectos negativos, por otro lado incide en el clima organizacional, la comunicación interna de los trabajadores, pues en alguna circunstancias existen dificultades debido a que, no todos los compañeros cuentan con los mismos recursos en las distintas áreas de trabajo, esto trae por consecuencias molestias, conflictos entre compañero, bajo autoestima, competitividad, entre otros.

Por las razones antes mencionadas, se delimita el problema científico siguiente: ¿Cómo mejorar el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo? La idea a defender es que una propuesta que incida en las dimensiones de clima organizacional permitirá diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo (GADCCH).

Se definen como objetivos, los siguientes:

Objetivo general:

Diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente el clima organizacional y las alternativas para el mejoramiento de este.
2. Diagnosticar el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo.
3. Elaborar una propuesta para la mejora del clima organizacional en función de la realización personal, involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, con diseño no experimental, de alcance descriptivo y corte transversal. Para la recolección de los datos se utiliza Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma con un Alfa de Cronbach de 0.97 (Palma, 2004), donde se aborda dimensiones de la realización personal, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales aplicada a 120 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.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

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.

Al hablar de clima organizacional se menciona al ambiente laboral interno en donde se realizan actividades laborales, que son necesarios para el funcionamiento correcto en la institución; cabe mencionar que cada una de las instituciones son de diferente funcionamiento, y esto provoca que se diferencie del resto, el ambiente laboral se ve reflejado la percepción que los empleados tiene para con la empresa, la misma que influye en la motivación y desenvolvimiento laboral dentro del lugar de trabajo.

La potencialización de capacidades y habilidades de los colaboradores para que aporten un buen desempeño, no solo se debe centrar de manera individual, sino también, enfocarse en el grupo de trabajo, además es importante que cada uno de los aportes sean tomados en cuenta para una mejor interacción entre los colaboradores, por tal motivo se trata de estimular los lazos de amistad entre compañeros para que se fortalezcan y consoliden la sinergia, de tal manera cada uno de los problemas encuentran la solución de forma eficaz, se toma en cuenta que se puede mejorar la comunicación entre ellos.

Al conseguir la mejora de la interacción entre los colaboradores, aportara en el ambiente de trabajo. Otro factor que asume relevancia dentro de una empresa es el aporte en la toma de decisiones por parte de los colaboradores. El jefe y los trabajadores denotan una relación de respeto, colaboración mediante el cual permita la participación de todos para que tengan conocimiento de las funciones, por este medio se contribuye en el intercambio de ideales en base a las

experiencias, para un mejor conocimiento del entorno del trabajador (Cardona, 2020).

El detalle del presente aporte es la mejora del ambiente organizacional, sobre todo en la disminución de tensiones, por otra parte, se hace un énfasis en el rendimiento óptimo, en el rendimiento y la motivación de cada uno de los colaboradores, con el fin de obtener mayor productividad, en cuanto a las funciones que vienen a desempeñar, y así cumplir con los objetivos establecidos.

1.1. Clima organizacional

El clima organizacional está definido como el medio en el que se involucra una estructura de trabajo en la organización, mediante el cual se desarrollan las labores de forma cotidiana, por lo tanto, la calidad del clima puede influenciar en la satisfacción de cada uno de los colaboradores, de tal manera, que se llegue a un equilibrio entre clima laboral y desenvolvimiento de las funciones. para un mejor desempeño laboral, se pueden considerar algunos factores como son la capacitación, remuneración, condiciones de trabajo principal motivación, por ende, se considera al capital humano como actor principal, un recurso para el desarrollo de cada uno de los procesos de la organización (Moreno, 2020). La calidad del clima incide, en la satisfacción laboral del equipo de trabajo por consiguiente en el desempeño institucional.

El clima organizacional se maneja por características esenciales del medio en el que se desarrolla los colaboradores, son percibidas de forma directa o a su vez indirecta, tiene influencia en el comportamiento laboral, puede existir algunos factores que involucran el desempeño de los colaboradores como un adecuado ambiente de trabajo, motivación laboral, reconocimiento de trabajos, establecimiento de objetivos, participación, desarrollo y formación profesional, todos estos factores influyen al mejoramiento de un buen clima laboral (Parra, 2020). Las percepciones acerca de un ambiente laboral, es uno de los factores determinantes de la satisfacción de los colaboradores de una empresa.

El clima laboral tiene relación con el capital humano debido a los aportes que implica en el desarrollo, producción y crecimiento de una organización (Cardona, 2020). Por lo mencionado, un clima laboral eficiente, tiene como efecto satisfacción empresarial, además al motivar y mantener una buena comunicación, en la institución se vuelve deseable para desear laborar en ese medio, y no existan desmotivaciones por parte de los trabajadores, que solo cumplen porque están resignados a que no pueden desempeñarse de una buena forma.

La cultura corporativa en una institución es de beneficio determinante para el clima laboral, los trabajadores es necesario conocer la misión y visión de la empresa, para que su desempeño vaya acorde con cada uno de los lineamientos y requerimientos que exige la organización, de modo que los recursos humanos tengan un grado de efectividad alto, en cada una de las actividades laborales de tal manera que beneficie el cumplimiento de los objetivos a cumplir (Arévalo, 2020). Si bien es cierto que el cumplimiento de los objetivos en la institución depende del comportamiento de todos los colaboradores que forman parte de ella.

Al hablar de nivel nacional como internacional, la competencia organizacional, busca constatar los lineamientos que aporten de manera significativa del crecimiento de las organizaciones, además de que no sea sencillo hallar alternativas, que contribuyan en a la mejora de la calidad de los servicios y efectividad, se toma en cuenta el clima laboral y su entorno. Por otro lado, es importante mejorar la productividad, sobre todo la que se refleja en la rentabilidad de la institución, para no descuidar el ambiente laboral en el que se desenvuelven los trabajadores, (Valencia, 2019). El clima es intangible debido a que no se observa, no se siente, ni se puede tocar, está sujeto en las organizaciones, y depende de cómo se maneje de manera interna para poder incentivar a una mejora.

La alta gerencia implementa el fortalecimiento del clima, es de aporte relevante en los parámetros que contribuyan en un ambiente laboral óptimo. Según, Vargas (2020) el comportamiento, es uno de los desafíos permanentes mediante el cual busca contantes innovaciones para enfrentar los retos que las empresas enfrentan con el fin de conseguir eficacia y mejorar el clima organizacional.

La importancia “Se considera en el medio que influye la cultura organizacional, por medio del comportamiento de los colaboradores no se ejerce en la práctica laboral durante los primeros años” (Arias, 2021, p. 273). La mayor satisfacción de los empleados durante la vida laboral es su desempeño, a su vez se evita el error de atender a los colaboradores que ingresaron hace poco, se deja un lado a quienes conforman la consolidación de la institución, como el activo de mayor relevancia. Es de importancia atender el clima laboral, de manera se protege a los colaboradores que conforma la institución desde el primer momento que empieza a laborar. Arias (2021) menciona que la cultura de una institución se relaciona con el clima organizacional, la satisfacción, y las ganas de continuar en su lugar de trabajo, aunque en ocasiones puede presentarse la resistencia de abandonar su cargo, por inconvenientes con las relaciones del medio laboral en el cual se desenvuelven.

La satisfacción laboral se ve reflejada en la manera de cumplir con las funciones, se toma en cuenta el cargo que desempeñan. Jaramillo (2020) sostiene que es importante crear un ambiente en el cual los empleados se sientan cómodos y sientan que forman parte de la organización; en un ambiente sano se propicia un mayor desempeño y esfuerzo por cumplir con las labores designadas, además con el uso de recursos y materiales se implementara mejor el tiempo.

Pedraza (2020) sostiene que el comportamiento laboral se define por como el empleado se sienta en la organización, es decir si se siente comprometido con las actividades realizadas y encomendadas, cumplirá con mayor eficacia su trabajo, por otro lado, si el empleado no está comprometido con la empresa para la cual presta los servicios, se realizara un esfuerzo mínimo o simple cumplirá con lo básico de su trabajo, pues bien, para que un trabajador se sienta comprometido de debe realizar el fortalecimiento positivo , por medio de un clima laboral sano.

Por todas las razones antes mencionadas, el clima laboral es fundamental para un correcto funcionamiento de una institución, sobre todo si se basa en valores positivos que se consideren en una empresa que son importantes para trabajar de

manera dinámica y oportuna ante cualquier situación que ocasione algún tipo de malestar entre los colaboradores, cabe destacar que la condición física sea óptima.

El trabajador debe sentirse a gusto en el lugar de trabajo tanto física como emocional (Pedraza, 2020). De esta forma, la satisfacción de cumplir con su labor se compone de actitudes y emociones, que están relacionadas con las metas planteadas.

El ambiente corporativo no solo genera el personal sino el rol de los líderes que aportan en la construcción de las circunstancias que se percibe como alentadoras o tal vez lamentables, que producen una incidencia negativa. Molina (2019) afirma acerca de “La importancia del conocimiento radica en concebir estrategias ya planificadas como elemento de diagnóstico para impulsar los cambios que se basan en necesidades reales” (p. 349). La responsabilidad del personal de gerencia es plantear estrategias en beneficio del clima laboral de los trabajadores (Martínez, 2019). La alta gerencia está comprometida con la satisfacción del personal interno que propicia un ambiente de desempeño profesional.

El clima laboral según Palma (2000), se compone por algunos factores como: autorrealización, supervisión, involucramiento laboral, condicionales laborales y comunicación, esa fue la conclusión a la que llegó después de emplear las escalas de clima laboral y motivación; la primera está basada en la teoría de David McClelland (citado en Palma, 2000) que explica el éxito que parte de la motivación y la necesidad de los logros de las personas. La segunda escala pertenece a Litwing (citado en Palma, 2000) que menciona las dimensiones de análisis: apoyo, riesgo, responsabilidad, recompensa y conflicto.

Características del clima organizacional

García (2021) sostiene que el elemento que el ambiente laboral se debe propiciar, agradable el espacio físico o infraestructura, los colaboradores deben sentirse cómodos en su lugar de trabajo, y que ningún objeto externo interrumpa o distraiga las actividades. Se destaca un factor principal que es la iluminación, un lugar claro

e iluminado los colaboradores son más productivos, mientras que un lugar con poca iluminación, es decir, opaco, la productividad baja, una buena distribución de trabajo en la organización, contribuye en el efectivo cumplimiento de las funciones designadas.

Un factor complementario a la iluminación es la higiene, un espacio es considerado óptimo para trabajar, debido las condiciones de limpieza, orden, y aseo, cabe recalcar que para mantener un ambiente limpio es una labor de todos, no solo del personal de limpieza, sobremodo en la prudencia al momento de generar desperdicios ser más responsables en cada uno de los recursos que facilita la empresa. Los factores mencionados hacen de un lugar óptimo y propicio para un correcto funcionamiento de las actividades en la institución (García, 2021). De esta manera, se brinda al empleado bienestar físico para las funciones.

La práctica de valores en especial el de respeto es infaltable para un apropiado clima organizacional, estos principios de vida, evita y ayuda a la resolución de conflictos, de quienes conforman una institución, ninguna entidad está libre de inconvenientes, problemas o cualquier conflicto, que se resuelve a base del respeto para encontrar una solución; además el compañerismo de un buen trabajo en equipo conduce al equipo de trabajo a la ayuda constante entre todos los colaboradores que conforman la empresa, que fortalecen las relaciones interpersonales.

La caracterización del ambiente laboral se menciona algunos puntos como la colaboración, comunicación y el compañerismo, estas características intervienen en las relaciones interpersonales de los colaboradores del equipo de trabajo. La colaboración de cada uno de los empleados y jefes mejora en el desempeño laboral puesto que permite un aprendizaje constante, se integra diversas perspectivas, y resolución de los conflictos. La comunicación es fundamental en todo tipo de relación interpersonal, fortalece la confianza en cada uno de los miembros del equipo de trabajo (García, 2021). El compañerismo sustenta toda práctica de valores, que fortalecen un trabajo en equipo productivo.

La empatía es una de las capacidades que tiene todo ser humano para comprender los sentimientos y emociones de las demás personas, sobre todo en la vida laboral juega un papel de suma importancia, pese a que una de las cualidades que tienen las personas es la escucha activa, las necesidades, experiencias que contribuyen a que los empleados puedan interactuar y conocerse mejor, en la alta gerencia se preocupan por atender las necesidades de crecimiento profesional de todos los colaboradores.

Espinoza (2019) señala que: “El método para la motivación a los trabajadores son las de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima” (p. 15). La motivación en los empleados juega un papel de suma importancia en su desempeño, a pesar de que los colaboradores cumplan con funciones, que vienen se desarrolla durante toda su vida, la motivación en ellos disminuye, debido a que no tiene oportunidad de crecimiento, sin embargo, si el jefe ofrece oportunidad de crecimiento laboral en cada una de las áreas en las que los colaboradores cumplen las funciones con mayor motivación y afán de ascender en su área.

La participación de los jefes al momento de liderar su equipo de trabajo, deben promover un ambiente sano, motivador a todos los colaboradores. Solís (2019) manifiesta que el liderazgo es uno de los procesos que direccionan cada una de las actividades dentro de una organización; se toma como ejemplo, que el liderazgo se basa en la toma de decisiones, y se recepta cada uno de los aportes de quienes integran el equipo en la organización, motivo por el cual se consideran varios puntos de vista, opiniones o sugerencias de los empleados, al momento de tomar una decisión para beneficio de la empresa.

Durante todo el tiempo que los empleados permanezcan en la empresa, podrán conocer las necesidades que cada uno de los colaboradores. Para la obtención de un clima laboral excelente se deberá conocer las expectativas y necesidades de todos los empleados, cada uno tendrá objetivos de superación diferentes (Solís, 2019). En el caso de un empleado que ha pasado varios años en funciones en la misma institución, su expectativa es ascender a un puesto laboral más alto con mayor remuneración, por otro lado, esta una nueva empleada que inicia su vida profesional

para cubrir las necesidades básicas, uno de los requerimientos es que le cancelen su primer salario puntual.

Dimensiones del clima laboral

La innovación laboral: Juega un papel fundamental en el clima laboral, Ramos (2017) postula en la implicación de dos aspectos relevantes, el primero se describe cada una de las condiciones necesarias para que la institución produzca innovaciones, mientras que el segundo aspecto se trata de cómo la empresa genera modelos nuevos, que sean ingeniosos y creativos en cuanto a producción y administración laboral. La innovación constante provoca un espíritu de superación entre los colaboradores en beneficio de la institución. Desde el punto de vista la empresa propicia un ambiente nuevo, de innovación, para que el empleado se pueda desarrollar de la mejor forma posible.

La innovación organizacional es fundamental al momento de conocer la teoría de Clayton Christensen (citado en De Souza, 2019), plantea una innovación disruptiva, afirma que la cantidad de recursos que disponen en la organización no es de importancia, lo relevante es lograr un cambio positivo en beneficio de la institución, y en bienestar de los colaboradores. La base de la innovación organizacional de Christensen refleja el clima laboral todo un conjunto, tanto la dimensión cultural como la visión de una innovación disruptiva, que contribuyen al clima laboral.

Las dimensiones del clima organizacional pueden traer consigo consecuencias positivas o negativas en el desempeño de todos los colaboradores que conforman la institución. En una de las consecuencias negativas señala Espinosa que la baja productividad, ausentismo, alta rotación la poca innovación, se puede nombrar el logro, poder, innovación y productividad. Por lo tanto, si un empleado que cumpla con las funciones en su lugar de trabajo, las condiciones deben ser innovadoras, que hacen que la institución genere nuevas respuestas a los procesos que genere la empresa al ser más productivas.

Las dimensiones sobre liderazgo y el enfoque: trata aspectos que forman parte del comportamiento organizacional, que sirve de beneficio al clima laboral. “El comportamiento depende de conceptos como colaboración, clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización” (Pérez & Kuder, 2020, p.126). La persona que lidera al grupo de trabajadores se enfoca al cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, para lograr metas empresariales, como proceso que involucra individuos, actividades, y equipos laborales. El liderazgo transmite disciplina y valores en cada uno de los grupos de trabajo con el fin de incentivar a servicios laborales con mayor eficiencia.

Entre algunos estilos de liderazgo, se conjugan el tipo de organización, los líderes son responsables del establecimiento de la dirección y dinamismo de las acciones que se van a llevar a cabo, un ejemplo claro es, “El liderazgo burocrático sigue las reglas que establece la organización al pie de la letra, y controlan a que los colaboradores la sigan, este tipo de liderazgo es efectivo en lugares donde hay ciertos tipos de riesgos, como empresas de seguridad” (Carreón,2019, p.17) Este liderazgo, es útil para ciertas empresas, en especial aquellas que no tengan visiones de innovación o creatividad, debido al negocio que se ejerza.

Por otro lado, el liderazgo carismático inspira entusiasmo, se confía en cada una de las capacidades y destrezas de los colaboradores. El líder dirige todas las actividades, siempre y que el grupo de trabajo luchan por alcanzar una meta, en uno de los problemas que puedan presentarse es un líder ausente, en donde los trabajadores, se sentirían perdidos, sin saber cómo enfrentarse a las diferentes adversidades que pueden presentarse en el camino, para todo esto es de suma importancia que el líder maneje a su grupo de trabajo, con un cronograma de actividades, para que se pueda asegurar cada uno de los avances, de la misma forma si existiera la ausencia del líder (Sánchez, 2019).

El clima organizacional orientado afirma el compromiso de todos los que conforman la empresa, por todo esto la organización analizara el tipo de liderazgo que sea de beneficio para la institución.

El impacto acerca del liderazgo afecta a los resultados, debido a que integra aptitudes y comportamientos que dirigen a una meta en común de la institución (Sanabria, 2019). Uno de los beneficios que promueve la práctica es el liderazgo participativo, debido a que en la organización dirige un líder participativo el cual intenta involucrar a todo su equipo de trabajo, por este medio aportan con opciones para es que el líder tomar una decisión adecuada final. Por tanto, la organización que implementa un liderazgo participativo incita a que todos los empleados participen, que su voz sea escuchada, por ende, los trabajadores se sientan parte de la empresa y tomados en cuenta para decisiones importantes.

El liderazgo *Laissez-faire* es un estilo de liderazgo mediante el cual permite que el líder deje a los miembros de equipo de trabajo para que se desempeñen por su iniciativa propia, sin asumir ningún tipo de responsabilidades, dado que el líder en este tipo de liderazgo actúa solo por obligación. En base a este tipo de liderazgo el líder es considerado como reactivo, porque después de presentarse una necesidad en liderazgo, además no existe un líder denominado observante, se mantiene distante a las responsabilidades y toma de decisiones.

La motivación es una de las dimensiones que influyen en el clima laboral de la empresa. Según López en el 2020 sostiene que: "Cuando un ambiente de trabajo es positivo, hace que los trabajadores se sientan felices de ir a trabajar, con entusiasmo, sobre todo al proporcionar la motivación necesaria hace sentir a gusto" (p. 53-54).

Por tanto, un ambiente positivo en el ámbito laboral se alarga hasta la vida privada y personal de los trabajadores, es decir sienten el apoyo de la empresa, y no se sienten abandonados, en algún tipo de problema que pueden estar presente, al sentirse motivados crecen profesional, a la vez se mejora la calidad de vida, debido a que un trabajador motivado, se desenvuelve proactiva a la vez aporta a que su entorno laboral avance en el cumplimiento de los objetivos, como aporte a un buen desempeño, existirá una buena comunicación entre los miembros de equipo para el fortalecimiento grupal.

La dimensión de reconocimiento al desempeño de los trabajadores: trata acerca de la necesidad de las personas de ser reconocidos públicamente por cada uno de los actos. La

satisfacción personal que se consigue en los trabajadores es única debido a que, el colaborador realizara las funciones, más animado y motivado, por consiguiente, provoca una satisfacción a nivel personal. El reconocimiento se considerado como una técnica para el mantenimiento de la unión y fuerza laboral, por consiguiente, es el motor de la empresa (Parada, 2018).

Un colaborador que no siente que no reconocen su trabajo tiene pocas opciones de crecimiento, puede ser que considere que su trabajo no es de importancia como el de otras personas, desee renunciar, y tenga la posibilidad de encontrar otro trabajo mejor y que sea reconocida las habilidades.

La satisfacción laboral: condiciona la forma de actuar de los colaboradores en el área de trabajo. En este punto Franco (2015) declara que el reconocimiento de logros, incentivos son factores que determinan la motivación de los trabajadores por ende de la satisfacción laboral de cada uno de ellos, pese a que existen factores que afecta de forma negativa el desempeño de los colaboradores, como por ejemplo salarios bajos e injustos, mala higiene del ambiente laboral, mala relación entre compañeros de trabajo.

Algunas de las prácticas de reconocimiento, se realiza por medio de la dirección de la empresa: el gerente facilita a cada uno de los colaboradores que realicen su mayor esfuerzo en las actividades, para conseguir los resultados esperados, uno de los puntos que pueden aparecer es la desmotivación, los conflictos, problemas que pueden ocasionar baja productividad, a consecuencia de la falta de reconocimiento (Carrasco, 2017).

Además, existen conflictos de roles que puede ocasionar contradicciones en el ámbito laboral. En cuanto no exista una retroalimentación a tiempo por un trabajo bien desempeñado, puede crear conflictos entre los colaboradores como los jefes superiores, por tanto, se procura que la institución, desde los superiores gestione un incentivo de reconocimiento para cada uno de los colaboradores.

La estructura organizacional: en relación como dimensión del clima organizacional aborda diferentes temas como el orden que lleva a un buen funcionamiento de la institución. Kuder (2020) argumenta la estructura organizacional en que se reconozca los puestos en la empresa, por tanto, se identifique las jerarquías es decir superiores, y personal que tiene a su cargo dentro de la institución. La cultura organizacional es esencial para definir los organigramas estructurados, en especial a todos y cada uno del personal que conforma la empresa, conozcan los niveles tanto verticales como horizontales.

La estructura organizacional influye en la conducta de los sujetos de la organización, por tanto, en el tamaño de la identidad y estilos de liderazgo que ejerzan los jefes de la institución, otro punto que es considerado tomar en cuenta en el clima laboral es la comunicación. “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” (Kuder, 2020). Por otro lado, es importante, basarse en el respeto y consideración de cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo.

El ambiente: es multidireccional, multiforme, y complejo, debido a que está integrado por seres humanos, con proyectos y circunstancias referidas a una visión de 360 grados, no obstante, permite valorar factores que influyen en el mayor y menor grado, se toma en cuenta los contextos institucionales. Espinoza (2019) afirman que: “El espacio físico donde se desarrolla la actividad, los recursos materiales para desarrollarla, 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. 23) todo en cuanto a premisas afectan al desarrollo adecuado de las actividades de la empresa.

Los vínculos establecidos con los demás compañeros de trabajo son una fuente de satisfacción para el entorno que los rodea, pero por otro lado pueden causar daño. Un aporte a la sociedad son los vínculos o relaciones sanas, hace que las personas sean más tolerantes, responsables y a su vez más empáticas con los demás. Ahora

bien, a nivel profesional, un sujeto debe contar con habilidades que le permitan adaptarse a la pequeña sociedad, mantiene valores propios que actúen día a día, la comunicación es la base de las relaciones positivas que cada uno de los individuos puede desarrollar en base a su entorno.

Al trata de comunicarse en términos de real posibilidad, dos o más personas desarrollan una relación interpersonal o social. Al hablar de comunicación es la capacidad que tienen los individuos para intercambiar información adecuada, necesaria para escuchar, y posterior dar una retroalimentación efectiva. Al momento de escuchar con atención permite que se pueda comprender las necesidades y problemas que puedan presentar las personas (Espinoza, 2019). El clima organizacional en una empresa mantiene como punto base, construir una comunicación eficaz que involucre a todos los trabajadores que aportan a las diferentes áreas laborales tanto, administrativas como operacionales.

1.2 . Teorías del clima organizacional

La teoría de Likert acerca del clima organizacional determina que el comportamiento de los trabajadores de una empresa es el resultado de las percepciones del ambiente en el cual laboran. Según Likert (citado en Rodríguez, 2015) indican tres variables que reflejan la percepción del clima por cada uno de los sujetos, que son las siguientes: variables causales, intermedias y finales. Las variables causales dan sentido a la evolución de la empresa debido a que influyen en la estructura organizacional mediante la cual se obtienen los resultados, se consideran estas variables para la forma en la que influyen en las actitudes del personal y la estructura organizativa de la empresa.

Mientras que las variables intermedias se refieren al estado interno de la institución, Rodríguez (2015) sostiene que el estado interno, cuenta con aspectos importantes como la comunicación y motivación. Final las variables finales, es el resultado de los afectos de anteriores variables, por consiguiente, variables causales e intermedias, que arrojan como resultados de medida de las pérdidas y ganancias de la empresa, es decir depende la productividad de la empresa.

La teoría de la administración por Frederick Taylor en 1916 (citado en Torres, 2015) en Estados Unidos, se dio inicio a partir de la búsqueda de mayor productividad de las empresas. La presente teoría se basa en cuatro principios como: división de trabajo o tareas, es decir, ordenar a todos los miembros del equipo distintas tareas acordes al área de trabajo, para que sea equitativo la división. Seguida al principio de selección del personal, en ese punto trata de la correcta elección se organiza a cada una de las actividades a desarrollan sean de la mejor manera posible, por medio de estos conceptos, se da inicio el poder comprender el comportamiento de los sujetos en su lugar de trabajo.

Al dar paso a este punto de selección de personal es necesario capacitarlos con referencia al ámbito en el cual se van a desenvolver. La constancia en las capacitaciones es uno de los principios básicos en la teoría de la administración. Torres (2015) indica que el aprendizaje no se detiene y las situaciones cambian al momento de enfrentarse al desempeño de las labores. Por cuento, se debe preparar a los colaboradores en referencia a la resolución de los problemas de forma eficaz. Todos estos principios, se complementa en la finalización que es el de cooperación amistosa entre la alta gerencia y los empleados.

Otra de las teorías que aportan en la base del clima organizacional, es la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría aporta en aspectos de liderazgo, comunicación, motivación, y dinámica en el equipo de trabajo. La motivación es de suma importancia al momento de cumplir con las tareas que tienen los colaboradores bajo su responsabilidad. Una correcta comunicación dinamiza el trabajo por tanto las metas con más eficaces de cumplirlas. Esta teoría fue diseñada en Estado Unidos por Hugo Münsterberg y Elton Mayo entre 1924 y 1927 (Téllez, 2018).

Al final, la teoría del desarrollo organizacional que contribuyeren Likert y el psicólogo alemán Kurt (citado en Garzón, 2006) desarrollada en 1962, menciona que, existe una relación entre la persona la persona, el ambiente y la organización. La teoría del desarrollo organizacional sostiene cuatro variables. La primera, el ambiente, en esta variable se interviene por medio del conocimiento, valores y

tecnología de comunicaciones. La segunda, es la organización, que se caracteriza por medio del dinamismo institucional, por ende, da paso a nuevas tecnologías y a su vez a las expectativas del personal de trabajo.

La tercera variable, es el grupo social, se considera las relaciones personales que pueden ser que surja en el trabajo en equipo; estas relaciones van de la mano con el liderazgo que se da en la alta gerencia, de tal manera que exista resolución de conflictos, a un nivel intermedio de comunicación que se pueda dar en la institución. La cuarta variable es el individuo, cada individuo cuenta con motivaciones personales que pueden influir en su rendimiento organizacional. También, las personas que conforman la institución tienen motivaciones que hacen frente a su trabajo.

A continuación, se refleja las dimensiones mencionadas con anterioridad que aportan en la mejora del clima organizacional; por tanto, se describe lo siguiente: estructura empresarial, relaciones interpersonales, innovación organizacional, motivación, liderazgo gerencial, reconocimiento al desempeño, cabe destacar que todas estas dimensiones buscan un bienestar en la empresa y las acciones están direccionadas a conseguir las metas planteadas por la institución.

El ambiente dentro de una empresa se ve reflejado por la relación interpersonal de los colaboradores, se lleva a cabo mediante el cumplimiento de las funciones que se realizan los colaboradores en cada una de las áreas que tienen bajo su dependencia. La garantía de un clima óptimo para los trabajadores es la responsabilidad de los jefes es decir de la alta gerencia que lidera de manera correcta los equipos de trabajo. Mientras que la suma del clima del grupo y la suma del clima del puesto arroja como resultado un clima organizacional (Espinoza, 2019). El puesto del colaborador es importante el control de varios aspectos como el liderazgo, motivación y las relaciones interpersonales que los empleados fortalezcan un excelente desarrollo del clima organizacional.

Tabla 1. Dimensiones culturales del clima laboral

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

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

Los fundamentos teóricos de clima organizacional según varios autores se relacionan en la búsqueda del bienestar de los colaboradores que conforman una institución, con un punto esencial que es el de motivar y asegurar el involucramiento de los colaboradores en la empresa, para que de esta manera puedan generar mayor productividad, y se vea reflejado en unos sujetos eficientes y comprometidos con la empresa en la cual prestan los servicios, es decir, si se proporciona herramientas eficaces para la mejora del clima organizacional, por ende se pone en práctica los fundamentos teóricos, quedan como resultado trabajadores más eficientes que aportan a nuevas generaciones por medio de su experiencia.

Tabla 2. Fundamentos teóricos sobre clima laboral

Teoría	Autor	Lugar, año	Fundamentos teóricos
Administración	Taylor	Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar el personal • Capacitación • Cooperar en la alta gerencia y los colaboradores
Relaciones humanas	Elton Mayo	Estados Unidos 1927	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores motivados • liderazgo • Comunicación • Métodos de trabajo
Clima organizacional	Likert	Estados Unidos 1948	<ul style="list-style-type: none"> • Variable causal • Variable intermedia • Variable final
Desarrollo organizacional	Kurt Lewin	Alemania, 1962	<ul style="list-style-type: none"> • Clima • Institución • Equipo social • Persona

Fuente: Adaptado de Garzón (2005).

Al realizar una comparación de las teorías, se puede observar que la Teoría de la administración, se relaciona por medio de la creación de varios niveles, como prioridad la mejora de la productividad de la empresa, además de las reglas son evidenciadas con la letra, contratación y despido de los colaboradores, solo hace referencia a las habilidades que poseen cada uno de ellos, es decir se centra en la búsqueda de ser un solo medio de trabajo en equipo a través de los colaboradores.

Por tanto, la Teoría de las relaciones humanas se direcciona en los sujetos, es decir, por medio de esa teoría se conoce que se maneja técnicas motivacionales, que aportan en el puesto de trabajo, por este medio se intenta mejorar la productividad, en un equipo de trabajo satisfecho, motivados en la realización de las labores. Esta teoría pretende desarrollar mediante la motivación y el

compromiso de los colaboradores, sin embargo, esta combinación de ambas teorías es un aporte esencial en el desarrollo de las organizaciones.

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).

Tabla 4. Comparación de la teoría del clima y desarrollo organizacional

	Teoría del Clima	Teoría del Desarrollo
Variables	Estructura organizacional Modo de Comunicación Motivación y Productividad	Clima Institución Equipo Social Persona
Propósito	Evitar las pérdidas	Ser Productivo
Diferencia	Visión general	Visión desde el individuo hasta la institución.
Semejanzas	Consideran las percepciones de cada empleado, se determina como variable principal la organización	

Fuente: Garzón (2005).

Teoría de Sonia Palma

La psicóloga Palma (2004) considera cinco dimensiones que abarcan los factores del clima organizacional. En la primera dimensión indica la autorrealización, esta área se analiza cada una de las percepciones del sujeto realiza énfasis a las oportunidades que propicia a la empresa para que puedan desarrollarse de forma tanto profesional como personal, además se considera un lugar referente a la función a desempeñar en la institución. Por otro lado, la autorrealización está dentro de las necesidades básicas de los individuos, se sienten impulsados a ser mejor cada día de su vida.

La segunda dimensión, menciona factores como el involucramiento laboral y de la misma forma se comprende el compromiso de las personas involucradas. Palma (2000) sostiene que la empresa requiere de trabajos eficaces, para aquello requiere de sujetos comprometidos con la institución, independiente de las funciones o cargo que desempeñen. No obstante, el compromiso laboral, da inicio en una persona, posterior influye en los demás trabajadores. Por tanto, esto hace que se genere un ambiente favorable para que por este medio se pueda desarrollar actividades que son propias de la organización, en cuanto la suma de los trabajadores comprometidos con la entidad intenta desarrollar un ambiente sano de apoyo y colaboración de todos los que 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 trata sobre la comunicación. Acerca de esta dimensión Huaita y Luza (2017) mencionan que: “Es la percepción del grado de claridad, coherencia

y exactitud de la información que fluye de manera interna del personal". En esta dimensión supera el concepto básico del emisor y receptor, debido a que ingresa en suerte de eficacia, recursos, agilidad, claridad, simplicidad, todos aquellos factores influyen en esta dimensión.

Al final, la quinta dimensión son las condiciones laborales acerca de las percepciones mediante el cumplimiento en cuanto a recursos tanto económicos, como a las condiciones psicológicas para que por este medio el colaborador desempeñe las funciones (Huaita & Luza, 2017). Las circunstancias que conforman en el ámbito laboral, la importancia que los jefes de cada una de las áreas a los subordinados, en cuanto al orden de inversión que se realiza al tomar en cuenta las necesidades de los colaboradores, para lo cual se incluirán salarios justos de acuerdo con las funciones a desempeñar, se toma en cuenta una serie de factores como el mercado al momento de entrega las remuneraciones correspondientes.

A continuación, se describe de modo sintético los conceptos de cada una de las dimensiones menciona Palma (2004), que a su vez se ha seleccionado para efectos del presente trabajo investigativo, se considera los más relevante para la aplicación en la organización como objeto de desarrollo como son los siguientes:

Autorrealización: Se pretende incentivar a los trabajadores por medio del desarrollo laboral, profesional y personal de las organizaciones, sin embargo, las necesidades que cada uno de los empleados tiene es distinta, por cuanto, se pretende a lo largo de la vida se pueda diferenciar las expectativas de los colaboradores; por otro lado, estas expectativas cambian de acuerdo con la situación en la que se encuentren. La autorrealización es una de las consecuencias del esfuerzo personal para conseguir las metas y objetivos planteados, es decir se entiende como la satisfacción de uno mismo, por tanto, es el desarrollo personal de la búsqueda de la mejora continua, con el fin de conseguir su meta personal. (Palma, 2004).

Como punto clave de contribución a la autorrealización de los trabajadores, las empresas buscan operar desde distintos puntos en las áreas correspondientes, pese a que la lógica de las aplicaciones, objetivos, planes, metas y los sistemas

operativos que no aseguran un ámbito armónico en el funcionamiento de los sujetos que laboran dentro de una empresa. En la actualidad el ámbito laboral abarca aspectos relevantes de las actividades diarias de los sujetos, se utiliza gran cantidad de tiempo, que se espera para la obtención de crecimiento, desarrollo, logro de metas y objetivos personales y la obtención de fortalecimiento de la institución.

Por otro lado, la autorrealización tiene vinculación con el área psicológica, así que la gestión de Talento Humano busca aplicar en las empresas con la finalidad de mejora del desempeño, se crea un ambiente positivo que aporte en el bienestar de los colaboradores (Vargas, 2015). Las entidades alcanzan éxito en cuanto los trabajadores se sientan a gustos, contestos, motivados y realizados para alcanzar las metas.

Involucramiento Laboral: Se realiza un énfasis a la personalización en conjunto con los valores de la organización, tanto la responsabilidad como el desempeño, para el progreso de la empresa (Palma, 2004). Esta dimensión, está inserta en conjunto con la eficacia de los colaboradores dentro de una empresa, no solo se refiere a las funciones que lo realizan, sino más bien, a todas aquellas actividades que surgen más allá del cumplimiento de las funciones se (Carreón, J. G., & Sánchez, 2019). Es decir, es la capacidad, deseo de adueñarse de la empresa, sentirle suya, se cosecha los éxitos.

Cabe mencionar que las empresas atraviesan por diferentes desafíos, tanto económicos como sociales, con el fin de obtener colaboradores motivados, de tal manera que esto aporte en el desempeño laboral y producción de la organización, así también, se pueda lograr, bajo ausentismo, lealtad, y firmeza en las decisiones de los colaboradores, se evita la baja rotación. El involucramiento laboral se relaciona de manera íntima con la cultura institucional, depende de las actividades que se dan a conocer en el ámbito institucional, a través de aquello se obtendrá un mejor desarrollo de las actividades (Durand, 2021).

Se toma en cuenta el compromiso de cada uno de los colaboradores el cumplimiento de las funciones que tienen a su cargo, tanto la identificación como los valores de la empresa, un punto de apoyo se puede considerar como instrumento de recolección de información, el cual sirve de beneficio para la captación de datos acerca de la percepción de los empleados como éxito institucional, si se da un buen cumplimiento de las áreas a las que pertenecen, sirve como estimulación en la motivación.

Además si el colaborador se siente orgulloso de la empresa a la cual ofrece los servicios, también, aportara en la percepción que tienen acerca de la empresa como una opción de alcanzar una calidad de vida laboral estable, se toma en consideración los valores, la misión y la visión de la organización, etc. Se realiza una referencia al grado de involucramiento laboral del colaborador se toma en cuenta su identificación de quien quiere ser y que desea ser en el ámbito institucional.

Supervisión: Esta dimensión está relacionado con valores como la funcionalidad, la vigilancia tanto en la relación de soporte y orientación de las labores que forman parte del trabajo diario a consecuencia de los superiores (Palma, 2004). La supervisión es conocida como un proceso mediante el cual aporta en el correcto funcionamiento del sistema laboral, este debe actuar de forma oportuna para provocar cambios ligeros, se toma en cuenta las circunstancias en las que se encuentren. La supervisión fue oportuna al momento de provocar cambios continuos, con evaluaciones periódicas para conseguir el cumplimiento de las funciones de los trabajadores (Lepe, 2019).

La dimensión, a más que medir el índice adecuado de cumplimiento, cada uno de los indicadores de productividad, está enfocada al punto de vista de los colaboradores que tienen acerca de los superiores jerárquicos, y cómo influye en el desarrollo de la empresa. Existen distintas dimensiones que cuestionan a la organización, es decir si bien se brinda apoyo a la superación de obstáculos, y de esta manera se mejora el método de trabajo, tanto la definición de

responsabilidades, y de esta manera la creación de un mecanismo de seguimiento continuo, se obtiene un trato justo e independiente.

Comunicación: Se refiere al conocimiento se toma en cuenta el grado de claridad, coherencia, celeridad, y precisión de la información pertinente y relativa al funcionamiento interno de la empresa, así como la atención a clientes y/o usuarios que acudan a la identidad por algún servicio (Palma, 2004).

Esta dimensión es de suma importancia, en virtud de que el sujeto crea un proceso en el contacto con las demás personas se puede apreciar el entorno, de tal manera que se pueda adquirir conocimientos adecuados acerca del mundo, en el cual se vive, sirve de aporte en la toma de decisiones importantes en la vida del individuo, por tanto la comunicación es una actividad de manera cotidiana y sencilla que aporta en la superación de barreras semejantes de la comunicación, en especial en grupos extensos, en los cuales, puede presentarse un factor relevante que puede influir en procesos como las redes de comunicación en el establecimiento de los grupos (Guzmán, 2014).

Por cuanto, la comunicación es conocida como una responsabilidad compartida, el comunicarse bien es una tarea de todos, debido a que el desarrollo de habilidades para una buena comunicación de todos los colaboradores en los distintos niveles y áreas específicas que tienen como prioridad cambios constantes en beneficio de la empresa. (Guzmán, 2014).

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, pudiese 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.

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: el reconocimiento juega un papel importante en esta dimensión la empresa brinda recursos económicos y/o psicosociales, materiales de oficina o lo que se requiera en referencia a las funciones, necesarios para el cumplimiento de las tareas a cargo (Palma, 2004).

Sin embargo, tiene relación con el rendimiento personal del colaborador, con el objetivo de mejorar una autoevaluación que se refleja como negativa, con el fin de proporcionar recursos, herramientas esenciales para el cumplimiento de las tareas, además aporta en el desarrollo de la mejora de las capacidades del trabajo, por cuanto se relaciona de forma eficiente con el entorno empresarial, sin embargo se trata de evitar, que se produzca el agotamiento emocional, desarrollo de actitudes de cinismo, despersonalización y sobre todo carácter negativo hacia el entorno institucional (Méndez, 2020).

La relación dentro del imaginario social y realismo pragmático organizacional, se conjuga las condiciones de trabajo, como el factor de remuneración, como el confort que tienen los colaboradores de la institución, sin embargo, se toma en cuenta las condiciones laborales, que se sostienen aún más, sobre todo la cooperación entre los compañeros de trabajo, la integración de los equipos de trabajo, y el nivel de los retos empresariales, etc. Todos estos aspectos son considerados instrumentos de levantamiento y recolección de datos de todos los que conforman el personal de una organización.

Ámbito internacional

Se han diseñado varias propuestas y proyectos dirigidos a mejorar el clima organizacional en instituciones, con resultados de su aplicación. Resulta de gran

relevancia un estudio de caso realizado en una empresa mexicana de servicios logísticos donde se propuso un plan de intervención a partir de los resultados del diagnóstico. El análisis de los datos permitió la clasificación y jerarquización de áreas en: áreas con buena situación, áreas con mejora necesaria y áreas que demandan mejora urgente (Meza, Morgan, & Díaz, 2019).

Se detectaron 14 áreas que necesitan ser mejoradas con urgencia, entre ellas: evaluación del desempeño, flexibilidad, formación, comunicación, liderazgo, contenido del empleo. Cinco áreas necesitan mejoras. Estos resultados constituyeron la base para el diseño del plan de intervención a implementar en la institución; que consistió en la identificación del problema, definición de problemas, asignación de recursos, aplicación del plan de intervención, evaluación y seguimiento (Meza, Morgan, & Díaz, 2019).

El diseño de un plan de mejoras para el clima organizacional, a partir de la información que aportó el diagnóstico, fue elaborado en dos empresas cubanas de programación y automatización. Se evidenció la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral. Por su parte las relaciones interpersonales y liderazgo son las variables más armonizadas con el clima, en ambas empresas (Pupo-Guisado, Velázquez-Zaldívar, & Tamayo-Fajardo, 2017).

Con la utilización de encuestas, por medio de cuestionarios, en Perú se investigó la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, la que quedó demostrada. Se constató predominio de buen desempeño en los trabajadores. Con respecto al clima, perciben como adecuados: el trabajo en equipo, la iluminación del área laboral, el interés del personal, la información recibida y los acuerdos adoptados en la institución, mientras que perciben como regular: la asignación de responsabilidades; posibilidades de ascenso; ser escuchadas sus ideas; la estructura, el espacio y la temperatura del local (Rojas-Canchan, Hidalgo-Romero, & Figueroa-Sánchez, 2018).

Un análisis sobre la percepción del género y su relación con clima y satisfacción laboral se consumó en empresas mexicanas del sector industrial. La aplicación de

pruebas estadísticas, prueba Anova y nivel de significancia mostraron que no existen diferencias significativas en individuos de géneros diferentes en ambas variables. Resultados que indican que en este contexto el rol e identificación del género no se presenta como una variable sociodemográfica correlacionada con el clima y la satisfacción laboral (Meza-Barajas, 2017).

Estudio desarrollado en Chile permitió determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos de una institución de educación superior. Estas instituciones universitarias cumplen un rol de extrema importancia al llevar a cabo la formación de los profesionales, lo que requiere un profesor motivado por su profesión y satisfecho con las condiciones laborales que constituya un patrón a seguir por los estudiantes. (Montoya-Cáceres, et al, 2017). La aplicación de encuestas y pruebas estadísticas reveló que un alto por ciento se siente satisfechos, los más satisfechos son los administrativos y, en mayor medida los que tienen más tiempo laborado y en los docentes los que tiene un contrato titular, coincidente con la percepción del clima organizacional. Se demostró una relación directa entre ambas variables. (Montoya-Cáceres, et al, 2017).

Intervención desarrollada en Perú, tuvo por objetivo realizar un programa orientado al clima laboral con la finalidad de mejorar este escenario en la empresa SEGEVISA SRL. Para ello se realizó un estudio de caso a una muestra de 101 trabajadores, a los cuales se les aplicó la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma; el programa llevo como nombre Fortalecimiento de capacidades, crecimiento organizacional, se desarrolló en las instalaciones de la empresa con la finalidad de transmitir un ambiente de confianza en los trabajadores; el módulo consta de 4 sesiones, "Presentación del programa de mejoras", "Estilos de comunicación", "Trabajo en equipo" y "Solución de conflictos"(Rios, 2019).

Al finalizar el programa de intervención se realizó una secuencia de preguntas para consolidar el conocimiento de sus enseñanzas; tras la aplicación del programa se obtuvieron los siguientes puntajes: Autorrealización personal (63%), Involucramiento Laboral 69%, Supervisión 73%, Comunicación 78% y Condiciones Laborales 68%. Se encontró un incremento en todos los factores, en especial el de

autorealización personal y a su vez el factor de comunicación manteniéndose (Rios, 2019).

Ámbito nacional

En Ecuador, en los últimos años se han realizado estudios en instituciones con diferentes misiones, relacionados con el clima organizacional y su mejora. En uno de ellos, los trabajadores de la Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Chordeleg constituyeron la población en investigación encaminada a la elaboración de un plan de acción dirigido a la mejora de indicadores y dimensiones percibidas por los participantes con dificultades. Cuenta con estrategias como la observación, ambiente de apoyo, reconocimiento de logros encaminadas a reforzar comportamientos y mejorar el clima. Los resultados son favorables, los que más baja puntuación mostraron fueron: responsabilidad, apoyo, conflicto, riesgo y recompensa (Mingo-Carchi, & Torres-Vélez, 2020).

La determinación de la relación entre clima organizacional y salud psicológica constituyó el objetivo de investigación efectuada en dos instituciones ecuatorianas (privada y pública). Se constató y demostró según porcentajes de fiabilidad, la relación entre la autonomía y los factores estrés y fatiga. La presión; autonomía y cohesión; confianza y apoyo; innovación, reconocimiento y equidad, forman subgrupos que provocan el hastío y el estrés. La autonomía fue la dimensión más afectada y en la salud, el estrés y la fatiga. No se presentaron diferencias en el género (Chiang-Vega, Heredia-Gálvez, & Santamaría-Freire, 2017).

Con el objetivo de medir y evaluar el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral y su incidencia en la calidad del servicio, se estudiaron dos empresas de alojamiento sitas en dos contextos diferentes (Quito y Cuenca). Se aprecian dinámicas diferentes en ambas empresas. En Quito, con más desarrollo en el sector turístico, se aprecia mayor interés por la superación profesional del capital humano a diferencia de Cuenca que los trabajadores no cuentan con la formación requerida. De forma general identifican en los administradores; cualidades de liderazgo, reconocimiento, proactivos y uso de tecnologías. Se refleja alto porcentaje de

insatisfacción laboral dados por: remuneración, posibilidad de ascenso y reconocimiento (Yuctor-Álvarez, & Salazar-Duque, 2019).

Un análisis del clima laboral se llevó a cabo en una Escuela de Educación Básica; a través de la aplicación de un instrumento que consideraba: apoyo de las autoridades, recompensa, confort físico, control, presión de las autoridades y relaciones entre los trabajadores. El control excesivo por parte de la alta dirección se presentó como el indicador que más afectaba la satisfacción en estrecha relación con la presión, los plazos y el autoritarismo que limita la comunicación jefe-subordinado y genera tensión (Enríquez-Bravo, & Calderón-Salazar, 2017).

Por su parte, en el sector de la construcción un estudio correlacional entre clima y satisfacción laboral evidenció que las dimensiones del clima que más influyen son: liderazgo y recompensa. Aunque se manifiesta un clima positivo, se propone el diseño e implementación de planes de acción (Noboa-Salazar, Barrera-Cosiun, & Rojas-Torres, 2019).

Intervención realizada en la ciudad de Quito- Ecuador, se aplicó una guía metodológica para efectuar planes de acción transversales y específicos que permito detectar la necesidad institucional, identificar las prioridades institucionales, levantar estrategias institucionales, y brindar un seguimiento y monitoreo de las acciones a ejecutadas, con la finalidad de reducir las brechas existentes entre la situación real y la deseada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se conoció la percepción de los colaboradores sobre su ambiente laboral como inductor de incremento en su nivel de satisfacción y mejora de la calidad de vida, permitió planificar, desarrollar e implementar acciones cuyo objetivo se encamino hacia el fortalecimiento del clima organizacional (Orbea,2019).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo, se explica el tipo de investigación en referencia al enfoque, diseño y alcance. Además, se describe la población e instrumento de recolección de los datos. Posterior, se muestra cómo se realiza 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 en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo, se propuso una investigación aplicada, la misma que busca resolución de problemas, para satisfacer de manera concreta las necesidades que presentan en la organización (Duoc, 2019).

2.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, caracterizado por un planteamiento abierto, posee procesos inductivos, analiza realidades subjetivas, y no presenta una realidad lineal (Hernández, Fernández y Baptista, 2015). La investigación cuantitativa tiene como objetivo la cuantificación de resultados obtenidos en un determinado estudio (Corbin, 1991).

La característica esencial de la investigación cuantitativa es la objetividad, pues bien, este tipo no se deja llevar por actitudes ni motivaciones. La técnica cuantitativa principal son las encuestas, panel y tracking; por ejemplo, la encuesta toma con precisión los objetivos a investigar al igual que las demás técnicas, permite mantener la objetividad mediante la recolección de datos, además la información es diversa de varias personas, con múltiples características, pero referente al mismo estudio, con la obtención de datos reales (Merino & Pintado, 2016).

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, 2016). Por esta razón son varios los estudios que aplican este tipo de investigaciones sobre el mismo tema, para comprobar la veracidad de sus hallazgos.

En general la investigación cuantitativa busca la medición de variables cuantificables. Galeano (2005) se enfatiza en el análisis del comportamiento humano en diferentes situaciones, con referente a relaciones sociales por medio de manifestaciones medibles, este tipo de enfoques estudia a pequeños 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 (2005) 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. No obstante, se pretende determinar si dicho enunciado es verídico o falso.

2.3. Diseño

La investigación es de carácter no experimental es un tipo de indagación en la cual, no oscilan las variables independientes de estudio que provocan un efecto sobre las otras 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, 2015, p.152). Este estudio, no genera situaciones predeterminantes, sino más bien se visibiliza circunstancias ya existentes, que provocan efectos en la población en la que el sujeto influye en ello.

La característica esencial de la investigación no experimental es que permite generalizar todos los resultados a los sujetos en referente al estudio realizado, no obstante, estos resultados se obtienen a raíz de un análisis de datos que se recolecta de un grupo de personas, que están involucradas de forma directa en la institución (Bernal, 2011). Los datos se obtienen en un grupo de personas que conforman un entorno laboral natural, esta información se obtiene antes de que empiece el estudio, cabe destacar que esta indagación es común en el campo de psicología.

La investigación no experimental, enmarca un diseño transversal y longitudinal. Bernal (2011) menciona que, el diseño transversal es aplicativo cuando la investigación se enfoca en la descripción de variables y analiza la incidencia en una circunstancia determinada. Por ello, se aplica el diseño longitudinal cuando requiere analizar las variables y los cambios por medio del tiempo que infiere en el efecto en el transcurso del tiempo. Por otro lado, la investigación no experimental longitudinal se aplica en poblaciones determinadas y subgrupos de individuos, todas se centran en 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 razones que no son manipulables, es decir, el investigador no las puede modificar de acuerdo con su criterio” (Hernández, Fernández & Baptista, 2015). 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.

2.4. Alcance

El alcance del estudio es descriptivo mediante el cual se describe el estado actual del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo, a partir de esto surge la propuesta de mejora del mismo. El alcance permite la determinación de las características esenciales en las que se desenvuelve el trabajador en la institución, se recopila datos cuantificables para un análisis estadístico en una población objetiva, en base a aquello el instrumento a utilizar es una serie de preguntas cerradas que limita la posibilidad de obtener información comparable (Espada, 2020).

“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, 2019).

Población

La presente la investigación, se efectúa con una población de 120 trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo; están distribuidos en orden jerárquico: Alcaldía, Directores, Personal Administrativo y Trabajadores.

El personal que es objeto de este trabajo de investigación está subdividido en cuatro entes, así, la Alcaldía se encarga de la Administración Municipal del cantón, está conformado por el alcalde como máxima autoridad. Los directores Departamentales tienen a cargo la coordinación de actividades según las funciones en el ámbito correspondiente a su dependencia, se procura el mejoramiento de los procesos a su dirección y las que sean designadas por el alcalde, constituyen el 8% de la conformación del personal Municipal.

El personal administrativo conforma el 25 % del personal, la función principal es la redacción de documentos que son requeridos por la comunidad, realizar gestiones de compras públicas según el proceso que estén a cargo posterior la comunicación de las obras ejecutadas, no obstante planifica, dirige y controla la evaluación de gestión administrativa, económica y financiera del GAD Municipal Chimbo, así como la óptima prestación de los servicios que ofrecen a la municipalidad, para finalizar los trabajadores que están constituidos por el 66% del total de la organización, su función principal es la ejecución de obras y proyectos planteados por quienes conforman la institución; según se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Descripción de la población

Entes	Masculino	Femenino	Total	%
Alcaldía	1	0	1%	
Directores	8	2	8%	
Personal Administrativo	10	20	25%	
Trabajadores	60	19	66%	
Total	79	41	100.00	

Fuente: Elaboración propia

El Gobierno Autónomo Descentralizado el cantón Chimbo, cuenta con 79 empleados, donde el 66% es personal masculino, esto se explica por las funciones que desempeñan en los diferentes departamentos administrativos, por otro lado, está el 34% que constituye el personal femenino que ofrece servicios generales a la ciudadanía; no existe distinción en los puestos de trabajo debido al género; según se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Descripción de la población por género

Género	F	%
Masculino	79	66%
Femenino	41	34%
Total	120	100,0

Fuente: Elaboración propia

El grupo etario de mayor frecuencia alcanza el 59% que comprende 70 empleados, comprendidos entre 36 y 44 años de edad, lo que evidencia un personal con madurez y experiencia seguido de un segundo grupo, con el 17% correspondiente a 20 empleados con edades entre 45 y 55 años de edad. Hay un grupo de 13% de 16 empleados que oscilan entre los 27 y 35 años; por otro lado, un 8% empleados jóvenes que oscilan entre 18 y 26 años de edad, frente a un 3% de empleados prejubilados en una edad de 56 y 65 años; según se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Descripción de la población por edades

Población por edades	F	%
18-26 años Jóvenes	10	8%
27-35 años Jóvenes Adultos	16	13%
36-44 años Adultos	70	59%
45-55 años Adultos Maduros	20	17%
56-65 años Pre Jubilados	4	3%
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia

El Gobierno Autónomo Descentralizado el cantón Chimbo, al ocuparse de varios aspectos técnicos, cuenta con un 58% de empleados con instrucción superior, por otro lado, un 25 % con una instrucción secundaria, se pudo conocer que varios empleados han terminado sus estudios paralelos con su trabajo, frente a un 17% que cuentan con un título de cuarto nivel; según se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Descripción de la población por nivel de instrucción

Categoría	f	%
Secundaria	30	25%
Superior	70	58%
Posgrado	20	17%
Total	120	100,0

Fuente: Elaboración propia

Una vez conocida la población de estudio, se decidió la clasificación del personal del GAD Municipal Chimbo en orden al tiempo de trabajo, para que de este modo los resultados tengan relevancia de significación cuantitativa, la escala propuesta agrupa en 4 segmentos: de 0-3 años, es el nuevo personal de la administración entrante son de son 69 personas; de 4 a 8 años muestra una identificación institucional y de estabilidad, cuentan con 26 personas, un tercer grupo de 9 a 19 años de trabajo, quienes ya han transitado en la organización, tienen mayor experiencia y la estabilidad propia debido a sus años, constan de 21 colaboradores; para finalizar, el grupo número cuatro, en donde 4 empleados están en la etapa de pre jubilación, cuentan con 20 hasta 35 años de labores, quienes han hecho su vida misma organización; como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Descripción de la población por años de trabajo

Años de Trabajo	F	%
0-3 Años	9	7%
4-8 Años	6	2%
9-19 Años	1	8%
20-35 Años	4	3%
Total	20	100,0

Fuente: Elaboración propia

Recolección de la información

El instrumento estandarizado de recolección de datos se denomina Escala de Clima Laboral CL-SPC. Es un instrumento diseñado por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo consta de 50 ítems que se enfocan en las dimensiones del clima laboral como son:

condiciones laborales, autorrealización, involucramiento laboral, comunicación y supervisión (Palma, 2004). Las opciones de respuesta son de escala tipo Likert en cinco categorías: Muy favorable, Favorable, Media, Desfavorable y Muy Desfavorable.

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.

Con el fin de realizar un análisis de fiabilidad del instrumento con todos los datos del estudio en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo, se aplicó el Alfa de Cronbach, la cual arrojó un resultado de 0.97, el mismo que indica una confiabilidad alta.

La fiabilidad de todas las dimensiones del presente instrumento medible. Cada dimensión es mayor a 0.90, lo que garantiza una fiabilidad del instrumento aplicado en el GADC-CH; según se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Validación Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,97	50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Validación Alfa de Cronbach por Dimensiones

DIMENSIONES	Alfa de Cronbach
Realización Personal	0,95
Involucramiento Laboral	0,96
Supervisión	0,94
Comunicación	0,94
Condiciones Laborales	0,94

Fuente: Elaboración propia

El estudio realizado por Palma (2004) sostiene que la aplicación tiene una duración de treinta minutos, puede ser de manera individual o colectiva. Cada uno de los ítems mide cinco dimensiones como son Realización personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales, que se detalla a continuación:

- **Realización Personal:** Se mide por 10 ítems que corresponden a los numerales 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46, todos estos ítems corresponden a las percepciones de los trabajadores de acuerdo con las posibilidades de medio laboral en el que se desarrollen personal y profesional.

- 1. Existen oportunidades de progresar en la institución
- 6. El jefe se interesan por conseguir el éxito de los empleados
- 11. Participación en la definición de los objetivos y acciones para conseguirlo.
- 16. Se valoran los altos niveles de desempeño.
- 21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.
- 26. Las actividades en que se trabaja permiten desarrollarse.
- 31. Los jefes promueven capacitaciones a los empleados que necesitan.
- 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 sienten comprometidos con el éxito de organización.
- 17. Cada trabajador asume sus niveles de logro en el ámbito laboral.
- 12. Cada uno de los empleados se consideran un factor clave para el éxito de la organización.
- 22. En la oficina, se realiza mejor las actividades cada día.
- 27. Cumplir con las actividades laborales diarias, permite el desarrollo del personal.
- 32. Cumplir con las funciones del trabajo es una actividad estimulante.
- 37. Los productos y/o servicios de la institución, es un motivo de orgullo del personal.
- 42. Existe una clara definición de la misión, visión y valores institucionales.
- 47. La organización es una opción buena para el alcance de la calidad de vida organizacional.

- ***Supervisión:*** Esta dimensión se mide por 10 ítems que corresponde a los numerales 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42, 48. Se considera la funcionalidad que ejercen los superiores y que significado que tienen hacia la institución.

- 3. El superior da apoyo necesario para superar los problemas que se presentan.
- 8. En la organización se mejora continua la metodología de trabajo.
- 13. La evaluación que se realiza del trabajo, aporta a la mejora de la tarea.
- 18. Se recibe la preparación para realizar un adecuado trabajo.
- 23. Las responsabilidades del puesto están bien definidas.
- 28. Se dispone de un sistema para el control y seguimiento de las funciones.
- 33. Existen normas y procedimientos claros como guía del trabajo.
- 38. Los objetivos del trabajo están bien definidos.

- 42. Hay una clara definición de la misión, visión y valores institucionales.
- 48. Existe trato justo en la institución

- **Comunicación**_Se mide por 10 ítems que corresponden a los siguientes numerales 4, 9, 14, 19, 24, 34, 39, 44, 19. En la presente dimensión se obtiene las percepciones que tienen todos los empleados acerca de qué tan clara y coherente es la comunicación que se mantiene la institución tanto para clientes externos como internos.

- 4. Se cuenta con un adecuado acceso a la información para desempeñar con las funciones
- 9. En mi oficina la información fluye de manera adecuada
- 14. En los equipos de trabajo, existe una relación armónica
- 19. Existe canales de comunicación suficientes
- 24. Es posible que se mantenga la interacción con individuos de mayor jerarquía
- 34. La remuneración es atractiva a comparación de otras instituciones
- 39. El supervisor escucha el planteamiento que se le plantea
- 44. Existe colaboración entre el personal a cargo y las diversas oficinas
- 49. Se conoce los progresos en diferentes áreas de la organización

- **Condiciones laborales** Se mide por 10 ítems que corresponde a los siguientes numerales 5, 10, 15,20, 25, 30, 35, 40, 45, 50. El apartado forma parte de una noción económica y material, otro de corte intelectual y de percepción puesto que refiere elementos físicos y económicos que la institución garantiza a los trabajadores para que cuenten con las herramientas necesarias para el cumplimiento del trabajo.
- 5. Los compañeros de trabajo son cooperadores.
- 10. Las metas del trabajo son retadores

- 15. Los trabajadores cuentan con la oportunidad de tomar decisiones en actividades a su cargo.
- 20. El grupo en el que trabajo, funciona de forma adecuada.
- 25. Se cuenta con la oportunidad de hacer el trabajo lo mejor posible
- 30. Existe una administración adecuada con los recursos
- 35. La remuneración es adecuada en comparación con otras organizaciones
- 40. Las metas del trabajo se relacionan con la visión de la institución
- 45. Se dispone con la adecuada tecnología que facilita el trabajo
- 50. La remuneración es acorde, al desempeño y 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 se obtendrá puntajes entre 50 y 89.
- Desfavorable con factores de 18 a 25 se obtendrá puntajes entre 90 y 129.
- Medio con factores de 26 a 33 se tiene puntajes entre 130 y 169.
- Favorable con factores de 34 a 41 se tiene un puntaje de 170 a 209.
- Muy Favorable con factores de 42 a 50 se recibe un puntaje total de 210 a 250.

Procesamiento y análisis de la información

Para la aplicación de la prueba, se cuenta con el permiso respectivo del Director de Talento Humano, las encuestas son aplicadas las semanas del 04 de septiembre al 14 de septiembre del 2023, las mismas que, se tabulan mediante el programa de SPSS 26.0; que permite realizar un análisis de cada una de las dimensiones de la situación actual del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo.

Por este medio se cuenta con una revisión acerca de la población por respuestas y dimensión, para la determinación de los principales problemas en cuanto al Clima Laboral; no obstante, se realiza un análisis y descripción de las respuestas de los datos sociodemográficos de los distintos entes, género, rangos de edad y nivel de instrucción de los trabajadores.

Caracterización del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón chimbo es una institución descentralizada que goza d autonomía administrativa, financiera y política, que se rigen por los principios de integración, participación, equidad y liderazgo, que actúa como facilitador de los esfuerzos de toda la comunidad Chimbeña en la planificación, distribución y servicio de las aspiraciones sociales.

Según el artículo 283 de la Constitución Política del Estado se establece que: El Gobierno Autónomo Municipal está constituido por un Concejo Municipal con facultad deliberativa, legislativa y fiscalizadora municipal en ámbito de su competencia de órgano ejecutivo presidido por el Alcalde.

La misión es: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo, se constituye un ejemplo en el desarrollo local además contará con una organización interna eficiente que genera productos y servicios en la demanda social, para cambiar a Chimbo en un modelo de progreso, de forma sustentable, en un ambiente de respeto, para la generación de servicios públicos del cantón con un personal idóneo capacitado.

La misión incluye que: Contribuir al bienestar de la sociedad del Cantón Chimbo por medio de la dotación de obras y servicios públicos, además del desarrollo humano, social, ambiental, turismo, productivo e interculturalidad, para promover un desarrollo integral sostenible que aporta a una mejor calidad de vida con la equidad y participación ciudadana.

La institución se crea en el cantón Chimbo, provincia Bolívar, en el año 1863; las acciones se enmarcan en el cumplimiento de los servicios equitativos y solidarios a la ciudadanía mediante el fortalecimiento de procesos de autonomía y descentralización del cantón; el ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se lleva a cabo por medio de tres funciones: de legislación, fiscalización y normatividad; de administración y ejecución; y de participación ciudadana y control social.

Los objetivos estratégicos del GADMCCCH son los siguientes:

Contribuir en la protección de los intereses locales, mediante el aplicativo de leyes, expedición e implementación de ordenanzas municipales.

- Impulsar al desarrollo físico, se ejecuta obras y servicios.
- Fomentar la participación de las personas del cantón en forma de expresión democrática.
- Incentivar al espíritu económico social para el compromiso ciudadano.
- Coordinar con otras instituciones nacionales e internacionales para el desarrollo de la cultura.
- Regular el progreso de las actividades turísticas cantonales

Los valores fundamentales del GADMCCCH son la voluntad política y liderazgo, trabajo en equipo, eficacia, eficiencia, transparencia, solidaridad, equidad y la honestidad; todos estos valores antes mencionados se optimizan de acuerdo con el tiempo, recursos a través de la cooperación y compromiso de todas las autoridades y servidores para el fortalecimiento y desarrollo de la institución.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación nace desde la apreciación empírica de ciertos rasgos de afectación en el clima laboral, dado a los cambios y posicionamiento de nuevas autoridades, tanto directivos, administrativos como personal de servicios varios. En los diferentes acercamientos y entrevistas con el personal, se logra evidenciar diversas inquietudes, inclusive inconformidades de la labor que desempeñan, lo cual, motiva al levantamiento de información de manera técnica, es esencial para proponer alternativas fiables para el mejoramiento del clima laboral.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo una organización que está conformada por entes que regulan el desarrollo local del cantón; por tanto, 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 (Palma,2004). Para la ejecución, se realiza el acercamiento con las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo, cuenta con el permiso y apoyo necesario para llevar a cabo todo proceso de elaboración del proyecto.

Posterior a lo consensuado el modelo de encuesta, se inicia la aplicación de esta al personal del GADMCCCH con relación de dependencia. Uno de los compromisos, es que una vez obtenido los datos tanto tabulación como la sistematización, se elabore una propuesta de la mejora del clima laboral que aporte en beneficio de todos los servidores de la institución para una colida convivencia interna. Cabe destacar que, se da la respectiva apertura a la propuesta, media la cual se comprometen las autoridades del GADMCCCH a la aplicación, en todo lo que sirva como aporte en la investigación, inclusive con espacios eventuales de socialización que sea factible para el mejoramiento.

Operativamente la encuesta es aplicada al 100% del personal de manera online mediante la página *Microsoft forms* de la PUCESA, contando con la colaboración de todos los colaboradores. 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.

3.1. Análisis del instrumento de diagnóstico

Se realiza una síntesis general, que evidencia que, se obtiene el 0,83% en la categoría muy desfavorable, lo cual, se refleja que la percepción de los 100 funcionarios del GADCCH es bastante positiva, esto se confirma con la siguiente categoría, desfavorable, donde el 14,17% de las encuestas valoran de este modo las preguntas efectuadas.

En la tercera categoría de la escala propuesta, el valor Medio alcanza un 24,17%, lo que se percibe como un punto de equilibrio entre aquello que no es bien valorado, frente aquello que si lo es.

Desde una visión positiva la categoría de Favorable se ve reflejado el 35,83%, de los encuestados, tal forma es afortunado esta percepción en tanto que, de la misma sintonía emerge la categoría Muy Favorable con un 25% entre los encuestados.

Bastaría consumir las categorías de Favorable y Muy Favorable 60,83% versus la suma de las frecuencias Muy Desfavorable y Desfavorable el 15% se refiere entre los colaboradores del GADCCH.

El método para el análisis de cada dimensión de las cinco propuestas del instrumento de Palma (2004), se ha dividido en tres bloques como son: la descripción cuantitativa por categorías de cada una de las dimensiones de autorrealización; involucramiento laboral; comunicación, supervisión y las condiciones laborales sería el primer paso; posterior se describe la misma dimensión en orden de las diez preguntas que se propone en la escala CL-SPC; para finalizar se analiza los resultados de cada una de las dimensiones segmentadas por los cinco factores sociodemográficos como género, edad, nivel de instrucción, tiempo de trabajo y los entes); se realiza este análisis para conocer

cada una de las categorías y los resultados que se reflejan en cada una; según se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Descripción general del clima por categorías

Categorías	f	%
Muy desfavorable	1	0,83%
Desfavorable	17	14,17%
Medio	29	24,17%
Favorable	43	35,83%
Muy Favorable	30	25,00%
Total	120	100,00%

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis por dimensiones del clima organizacional

La autorrealización es un eje importante en el desarrollo de las actividades del GADCCH; de los resultados obtenidos en la presente tabla, se obtiene una apreciación positiva. En la percepción muy Desfavorable y Desfavorable, se acumula un 3,33% que indica que existe un nivel de inconformidad; frente a un 25% que corresponde a la categoría medio; tras un 61,67% que es la acumulación de Favorable y Muy Favorable. Por tanto, la minoría de personas consideran que la Institución no favorece su realización personal de manera plena o que aporta de forma media a la calidad de vida de los colaboradores; mientras que 6 de cada 10 empleados valoran de manera positiva el aporte del lugar de trabajo a favor de su realización; según se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. Descripción de la dimensión Autorrealización

Categoría	f	%
Muy Desfavorable	1	0,83
Desfavorable	15	2,50
Medio	30	25,00
Favorable	44	36,67
Muy Favorable	30	25,00
Total	120	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la Autorrealización, se evidencia que, la valoración acumulada más alta entre Ninguno y Poco, determina que en la pregunta número 1 existe un 28,33%, el que indica que existe oportunidad de progresar en la institución, por ende, es un elemento para considerarse para mejorarlo. De manera en la pregunta número 46, el 15,83% resulta de la suma entre las respuestas de Ninguno y Poco, percibiéndose así un bajo nivel de reconocer los logros en el trabajo. En cuanto a la pregunta 36 referida a que la organización promueve el desarrollo del personal, se evidencia el pico más alto en la puntuación de Regular, con el 36,67% 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 60% de los encuestados a la pregunta 21, es decir, en el GADCCH los supervisores expresan reconocimiento por los logros. Resulta interesante el contrapeso entre la ponderación a la pregunta 36 y la pregunta 21, donde se relacionan el reconocimiento de logros y el desarrollo personal, pues no se pierda de vista lo bueno que existe, frente a un segmento importante que expresan cierta limitación en este campo; según se muestra en la tabla 14.

Tabla 14. Descripción de la dimensión Autorrealización por preguntas

REALIZACIÓN PERSONAL		Ningun o	Poco	Regula r	Much o	Todo
1. Existen oportunidades de progresar en la institución	Σ	7	27	20	36	30
	%	5,83%	22,50%	16,67%	30,00%	25,00%
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	Σ	3	14	37	44	22
	%	2,50%	11,67%	30,83%	36,67%	18,33%
11. Se participa definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	Σ	0	15	41	48	16
	%	0,00%	12,50%	34,17%	40,00%	13,33%
16. Se valora los altos niveles de desempeño.	Σ	3	13	40	49	15
	%	2,50%	10,83%	33,33%	40,83%	12,50%
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros	Σ	1	12	35	52	20
	%	0,83%	10,00%	29,17%	43,33%	16,67%
26. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.	Σ	0	10	41	45	24
	%	0,00%	8,33%	34,17%	37,50%	20,00%
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	Σ	0	18	36	48	18
	%	0,00%	15,00%	30,00%	40,00%	15,00%
	Σ	1	13	44	44	18

36.	La	%	0,83%	10,83	36,67	36,67	15,00
Organización				%	%	%	%
promueve	el						
desarrollo	del						
personal.							
41.	Se	Σ	2	14	37	46	21
promueve	la	%	1,67%	11,67	30,83	38,33	17,50
generación	de			%	%	%	%
ideas creativas o							
innovadoras.							
46.	Se	Σ	1	18	37	47	17
reconoce los logros		%	0,83%	15,00	30,83	39,17	14,17
en el trabajo.				%	%	%	%

Fuente: Elaboración propia

El género como factor demográfico refleja una tendencia en la percepción de la autorrealización personal. De 120 encuestados, 79 son varones y 41 mujeres; el 0,83% Muy desfavorable se valora como el aporte del Autorrealización personal en la institución. El 17,50% de los hombres se encasillan en los rangos: Desfavorable y Medio, mientras que el 20% de las mujeres se encuentran en estos rangos. Por otra parte, el 47,50% de los hombres manifiestan percepciones del clima como Favorable y Muy favorable; frente al 14,17% de las mujeres tienen este rango de percepción. Se evidencia que hay una gran diferencia en la percepción del clima por el género, son los hombres los que tienen una impresión del clima más favorable que las mujeres.

En general, hay una extensa diferencia en la percepción según el género, lo cual se intuye un trato distinto en cuanto a la participación abierta al desarrollo y oportunidades profesionales, en un nivel alto a los hombres y bajo a las mujeres, esto se evidencia como consecuencia del análisis del perfil en la institución; según se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Resultados de Autorrealización por Género

	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
Muy Desfavorable	1	0	1
	0,83%	0,00%	0,83%
Desfavorable	5	10	15
	4,17%	8,33%	12,50%
Medio	16	14	30
	13,33%	11,67%	25,00%
Favorable	33	11	44
	27,50%	9,17%	36,67%
Muy Favorable	24	6	30
	20,00%	5,00%	25,00%
TOTAL	65,83%	34,17%	100,00%
	79	41	120

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de resultados de la tabla 16, la aceptación del clima laboral se evidencia que tiene una distinta percepción, se observa que desde los 18-26 años de edad, ningún colaborador con ese rango de edad se ubica en la categoría muy desfavorable, por otro lado en la categoría desfavorable se refleja un 1,67%, frente a un 0,83% como Medio en el rango de autorrealización; en la categoría favorable se oscila un 5,83%, mientras que en la frecuencia muy favorable ninguna persona tiene esa apreciación. En la segunda población de 27 a 35 años se obtiene como resultados que en la categoría muy desfavorable ninguna persona considera la autorrealización como muy desfavorable, por otro lado, un 2,5% que comprende en la categoría desfavorable, versus un 1,67% que pertenece a la categoría Medio; antes bien en la categoría acumulada favorable y muy favorable suman 9,16%.

En el grupo de 36-44 años es en el que se refleja una percepción más positiva que en todas las demás edades; en este rango de edad no se evidencia una percepción Muy Desfavorable, mientras que un 5% se ubica en la categoría desfavorable; frente a un 11,67% de la categoría Medio; en tanto se evidencia un alto porcentaje

en la sumatoria de las categoría favorable y muy desfavorable 39,17% tienen una percepción predominante de forma positiva del clima laboral.

En las edades de 45-55 años se observa como resultado en la sumatoria de las categorías muy desfavorable y favorable 4,16%; mientras que un 10,83% como el porcentaje más elevado en el rango de estas edades perciben en la categoría Medio; frente a la categoría favorable y muy favorable 3,34% del clima laboral.

Para finalizar, 56-65 años en las categorías muy desfavorable, desfavorable y medio no se evidencia ningún tipo de percepción por parte de este grupo de colaboradores; mientras que en las categorías favorable y muy desfavorable se oscila en la sumatoria 4,17% considerados en estas frecuencias; según se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Resultados de Autorrealización por edades

	Edad 18- 26	Edad 27- 35	Edad 36- 44	Edad 45- 55	Edad 56- 65	TOTA L
Muy Desfavora ble	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 0,83%	0 0,00%	1 0,83%
Desfavora ble	2 1,67%	3 2,50%	6 5,00%	4 3,33%	0 0,00%	15 12,50 %
Medio	1 0,83%	2 1,67%	14 11,67%	13 10,83%	0 0,00%	30 25,00 %
Favorable	7 5,83%	7 5,83%	26 21,67%	2 1,67%	2 1,67%	44 36,67 %
Muy Favorable	0 0,00%	4 3,33%	21 17,50%	2 1,67%	3 2,50%	30 25,00 %
	10 100,00%	16 100,00%	67 100,00%	22 100,00%	5 100,00%	120 100,00 %

Fuente: Elaboración propia

Se sintetiza 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. El GADCCH cuenta con treinta y tres empleados que tienen un nivel de instrucción secundaria, quienes valoran la autorrealización en el rango Muy Desfavorable y Desfavorable 4,16%; frente a la categoría Medio un 3,33% respectiva; sin embargo, en la categoría favorable y muy favorable acumulan 20,03%.

La mayoría de la población laboral cuenta con instrucción superior, donde se comprende Desfavorable y Medio suman 22,66%, frente a aquellos que valoran como Favorable y Muy Favorable, con el 34,13%, la discreta mayoría de éste el grupo poblacional más grande de colaboradores, en términos generales son críticos aquellos que cuentan con el nivel instrucción menor, a sus pares, manifiestan contentos de proyectos personales.

Para finalizar existen, 20 colaboradores que cuentan con un posgrado, donde su apreciación sobre la autorrealización es muy distinta, tanto así que cada uno de ellos se percibe en un rango diferente, es decir, las categorías de Desfavorable, Medio equivale al 9,16% de colaboradores, mientras que en las categorías son el 7,53% de los colaboradores. De lo que se deduce que, no hay tendencia relevante, sino percepciones distintas acorde a sus necesidades individuales, en todo caso ninguno percibe un posicionamiento Muy Desfavorable; según se muestra en la tabla 17.

Tabla 17. Descripción de Autorrealización – Nivel de Instrucción

CATEGORÍA	SECUNDARIA	SUPERIOR	POSGRADO	Total
Muy Desfavorable	1	0	0	1
	0,83%	0,00%	0,00%	0,83%
Desfavorable	4	7	4	15
%	3,33%	5,83%	3,33%	12,50%
Medio	4	19	7	30
%	3,33%	15,83%	5,83%	25,00%
Favorable	17	22	5	44
%	14,2%	18,3%	4,2%	36,67%
Muy Favorable	7	19	4	30
%	5,83%	15,83%	3,33%	25,00%
	27,50%	55,83%	16,67%	100%
	33	67	20	120

Fuente: Elaboración propia

La percepción de autorrealización en orden al tiempo de trabajo, se llegó a proponer cuatro intervalos de tiempo, para obtener una visión segmentada con mayor detalle. El GADCCH cuenta con 67 empleados la mayoría de se ubican en este segmento de 0 y 3 años de empleo, entre las categorías Muy Desfavorable y Desfavorable 7,5%; frente a la categoría Medio con un 15% perciben la autorrealización laboral, por otro lado, las categorías favorable y muy favorable suman 33,33% manifiestan una percepción mayoritaria positiva.

El siguiente intervalo de 4 a 8 años de empleo, lo constituyen 26 colaboradores, de los cuales el 5% valoran como Desfavorable y Medio su autorrealización laboral, mientras que un 16,67% se ubica en las categorías favorable y muy favorable; un grupo logra la pertenencia a la institución, pero algunos ven posibilidades de nuevas oportunidades laborales, existe cierta inconformidad de condiciones personales, en términos coloquiales.

En el GADCCH, en la categoría entre 9-19 años de trabajo, el 10,83% indica una autorrealización como Desfavorable y Media, mientras que el 8,34% aprecian como Favorable y muy Favorable su realización personal. Para concluir en el intervalo de 30-35 años de servicio no reflejan ningún porcentaje en las categorías Muy

Desfavorable, Desfavorable y Medio; arrojan resultados en las categorías favorable y muy favorable un 3,33% de autorrealización por el tiempo de trabajo; según se muestra en la tabla 18.

Tabla 18. Descripción de Autorrealización – Tiempo de Trabajo

CATEGORÍAS		0 - 3	4 -- 8	9 -- 19	30 -- 35	TOTAL
Muy Desfavorable	F	1	0	0	0	1
	%	0,83%	0,00%	0,00%	0,00%	0,83%
Desfavorable	F	8	3	4	0	15
	%	6,67%	2,50%	3,33%	0,00%	12,50%
Medio	F	18	3	9	0	30
	%	15,00%	2,50%	7,50%	0,00%	25,00%
Favorable	F	27	11	5	1	44
	%	22,50%	9,17%	4,17%	0,83%	36,67%
Muy Favorable	F	13	9	5	3	30
	%	10,83%	7,50%	4,17%	2,50%	25,00%
TOTAL	F	67	26	23	4	120
	%	55,83%	22%	19%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia

El GADCCH abarca varios Entes; que de manera organizada agrupa a su personal por jerarquías, se divide de la siguiente manera: Alcalde, Administrativos, Directores, y Trabajadores. Cada uno de estos Entes, cuenta con un jefe inmediato, por ello las funciones cumplen los colaboradores con respecto a su líder influyen de forma radical en la percepción de autorrealización.

Así en Alcaldía, considerado como autoridad máxima de la institución, manifiesta que no existe las categorías Muy Desfavorable, Desfavorable, Medio y Favorable; el resultado se refleja en la categoría Muy Favorable con un 0,83% de autorrealización.

En el siguiente ente corresponde al personal Administrativo, en la categoría Desfavorable y Medio con un 25% con una percepción de autorrealización laboral; frente a un 3,33% correspondiente a la categoría Favorable, mientras que ninguno considera las categorías de muy desfavorable y muy favorable.

En la dimensión, de Directores en las categorías Muy Desfavorable, Desfavorable y Medio no se obtiene ninguna puntuación; mientras que en las categorías Favorable y Muy Favorable corresponde a un 8,33% se entiende como una percepción es muy positiva. Para finalizar, el personal de Trabajadores comprende una sumatoria de 4,16% a las categorías Muy Desfavorable y Desfavorable; mientras que en el nivel medio arroja un 9,17%; frente a las categorías favorable y muy favorable con una sumatoria de 49,17% de autorrealización por entes; según se muestra en la tabla 19.

Tabla 19. Descripción de Autorrealización – Entes

Categoría	Alcalde	Administrativos	Directores	Trabajadores	TOTAL
Muy Desfavorable	0	0	0	1	1
%	0,00%	0,00%	0,00%	0,83%	0,83%
Desfavorable	0	11	0	4	15
%	0,00%	9,17%	0,00%	3,33%	12,50%
Medio	0	19	0	11	30
%	0,00%	15,83%	0,00%	9,17%	25,00%
Favorable	0	4	4	36	44
%	0,00%	3,33%	3,33%	30,00%	36,67%
Muy Favorable	1	0	6	23	30
%	0,83%	0,00%	5,00%	19,17%	25,00%
TOTALES	1	34	10	75	120
	0,83%	28%	8%	63%	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la dimensión involucramiento laboral

Los registros que valoran como Muy Desfavorable un aproximado de 0,83% esta dimensión de Involucramiento Laboral, sin embargo, al analizar la categoría de Desfavorable y Medio, se obtiene que el 36.66% percibe de ese modo esta

dimensión; en tanto que el 62.50% de los encuestados perciben como Favorable y Muy Favorable su involucramiento. En definitiva, el personal del GADCH aprecia como positiva la influencia organizacional y valora como un buen aporte la participación en el desarrollo cotidiano, lo cual, deja una imagen sólida de la organización en orden a su misión institucional; según se muestra en la tabla 20.

Tabla 20. Descripción del Involucramiento Laboral

Dimensiones	Cantidad	Porcentaje
Muy Desfavorable	1	0,83%
Desfavorable	10	8,33%
Medio	34	28,33%
Favorable	43	35,83%
Muy Favorable	32	26,67%
TOTAL	120	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el Involucramiento laboral con relación a las preguntas que comprenden esta dimensión,; la ponderación acumulada entre las categorías de Ninguno y Poco alcanza el mayor porcentaje en un 20,83% de empleados que, no se consideran factor clave para el éxito de la organización, según lo denota la pregunta número 2. A su vez el 15,83% de la población encuestada, en la pregunta 12 referente a que cada uno de los trabajadores están comprometidos con la organización es decir, se evidencia una pequeña fracción del global.

En cuanto a la pregunta 32, al cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante valora, se obtiene que un 36,67% de los trabajadores la valoran como Regular; en tanto que, acumulada la ponderación entre Mucho y Siempre, existe una aceptación del 42,50% en su pico más alto, alcanzado en la pregunta 37, es decir, los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal; para finalizar en la dimensión Todo o siempre se obtiene mayor ponderación en la pregunta 2; en donde los trabajadores se sienten compromiso con el éxito en la organización con un 23,33%; según se muestra en la tabla 21.

Tabla 21. Descripción de la dimensión *Involucramiento Laboral* por preguntas

INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Muy Desfavorable	Desfavorable	Medio	Favorable	Muy Favorable
Se siente compromiso con el éxito en la organización.	6	19	26	41	28
	5,00	15,83	21,67%	34,17	23,33
	%	%		%	%
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	1	17	38	48	16
	0,83	14,17	31,67	40,00	13,33
	%	%	%	%	%
Los trabajadores están comprometidos con la organización.	1	18	33	45	23
	0,83	15,00	27,50	37,50	19,17
	%	%	%	%	7%
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	0	13	34	52	21
	0,00	10,83	8,33%	43,33	17,50
	%	%		%	0%
En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	2	9	43	39	27
	1,67	7,50	35,83	32,50	22,50
	%	%	%	%	0%
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	0	10	40	51	19

	0,00	8,33	33,33	42,	15
	%	%	%	50	,8
				%	3
					%
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	1	10	44	48	17
	0,83	8,33	36,67	40,	14
	%	%	%	00	,1
				%	7
					%
Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	1	11	40	51	17
	0,83	9,17	33,33	42,	14
	%	%	%	50	,1
				%	7
					%
Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.	3	10	36	49	22
	2,50	8,33	30,00	40,	18
	%	%	%	83	,3
				%	3
					%
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	3	12	42	44	19
	2,50	10,00	35,00	36,	15
	%	%	%	67	,8
				%	3
					%

Fuente: Elaboración propia

El involucramiento laboral relacionado con el factorsociodemográfico género, se encuentra que, para los varones, las categorías de Desfavorable y Muy Desfavorable alcanza un 3,33 %; frente a la categoría Medio con un 15,00%; en tanto que, el mayor volumen de los encuestados se ubica entre Favorable y Muy Favorable, con un 47,50% de una población total de 79 hombres.

En la población de mujeres, perciben su involucramiento laboral como Desfavorable y Medio el 19,16%, mientras el 15% se ubica en la categoría de Favorable y Muy Favorable. Hay una leve tendencia de involucramiento laboral de las mujeres versus los varones, sin olvidarse que, de los 120 empleados, 41 son mujeres; según se muestra en la tabla 22.

Tabla 22. Descripción del Involucramiento Laboral – Género

	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
Muy Desfavorable	1	0	1
	0,83%	0,00%	0,83%
Desfavorable	3	7	10
%	2,50%	5,83%	8,33%
Medio	18	16	34
%	15,00%	13,33%	28,33%
Favorable	31	12	43
%	25,83%	10,00%	35,83%
Muy Favorable	26	6	32
%	21,67%	5,00%	
	65,83%	34,17%	100,00%
	79	41	120

Fuente: Elaboración propia

La población de los empleados del GADCCH muestra el involucramiento laboral en relación de edades; así en el rango de Jóvenes de 18 a 26 años, determina que, no se encuentran registros entre Muy Desfavorable y Desfavorable; en la categoría Media se encuentra el 2,50% del segmento (3 personas), en tanto que en la categoría favorable refleja el 5,83%, por otro lado el rango de Jóvenes Adultos (27-35 años) tampoco se encuentran registros entre Muy Desfavorable y Desfavorable; frente a la categoría Medio con 3,33%, no obstante en las categorías favorables y muy favorables suman 10% 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 17,50%, y como Favorable y Muy Favorable suman el 38,33% en su involucramiento laboral. Adicional, en el rango de Adultos Maduros (45-55 años) entre las categorías de Muy Desfavorable y desfavorable reflejan un 5%, frente a la categoría Medio con el 9,17% de involucramiento laboral, por otro lado, las categorías favorable y muy desfavorable suman 4,17%. Para finalizar, en el rango de Prejubilados (56-65 años) las cinco personas, considera medio su involucramiento favorable y muy favorable 4,17%. De lo que se infiere que, conforme la edades más avanzada, mayor es su involucramiento laboral; según se muestra en la tabla 23.

Tabla 23. Descripción del Involucramiento Laboral – Edades

	18-26	27-35	36-44	45-55	56-65	totales
Muy Desfavorable	0	0	0	1	0	1
%	0,00%	0,00%	0,00%	0,83%	0,00%	0,83%
Desfavorable	0	0	5	5	0	10
%	0,00%	0,00%	4,17%	4,17%	0,00%	8,33%
Medio	3	4	16	11	0	34
%	2,50%	3,33%	13,33%	9,17%	0,00%	28,33%
Favorable	7	9	22	3	2	43
%	5,83%	7,50%	18,33%	2,50%	1,67%	35,83%
Muy Favorable	0	3	24	2	3	32
%	0,00%	2,50%	20,00%	1,67%	2,50%	26,67%
	10	16	67	22	5	120
	8,33%	13,33%	55,83%	18,33%	4,17%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

El nivel secundario, en las categorías muy desfavorable y desfavorable suman un 5% de involucramiento laboral, mientras que en la categoría Medio se evidencia un 2,50%, por otra parte, un 20% perteneciente a las categorías favorable y muy favorable. En el nivel de instrucción superior que es el nivel de instrucción con mayor demanda en la institución se califica la categoría Desfavorable con un 2,50%

frente a un 18,33 que apuntan a la categoría Medio, por otro lado, en las categorías referente a favorable y muy favorable consuman un 35% de este segmento.

En el nivel de instrucción posgrado, el 1,67% califica como Desfavorable, en tanto la categoría Medio refleja un 7,50% de involucramiento; en cuanto las categorías favorable y muy favorable consuman un 7,50%. En definitiva, el involucramiento laboral no se determina de modo radical por el nivel de instrucción, sin embargo, se puede presentar por personas con menor grado de instrucción son aquellas que se involucran en menos relevancia a las actividades de la institución; según se muestra en la tabla 24.

Tabla 24. Descripción del Involucramiento Laboral – Nivel de Instrucción

		SECUNDARIA	SUPERIOR	POSGRADO	TOTALES
Muy Desfavorable	F	1	0	0	1
%	%	0,83%	0,00%	0,00%	0,83%
Desfavorable	F	5	3	2	10
%	%	4,17%	2,50%	1,67%	8,33%
Medio	F	3	22	9	34
%	%	2,50%	18,33%	7,50%	28,33%
Favorable	F	16	22	5	43
%	%	13,33%	18,33%	4,17%	35,83%
Muy Favorable	F	8	20	4	32
%	%	6,67%	16,67%	3,33%	26,67%
TOTALES		33	67	20	120
		27,50%	56%	17%	100%

Fuente: Elaboración propia

El involucramiento laboral es un pico muy elevado en esta encuesta ejecutada en el GADCCH, así se detalla los resultados, se obtuvo que, en el segmento de tiempo de trabajo de 0 a 3 años en la categoría muy desfavorable y desfavorable consuman un 4,16%, versus la categoría Medio con un 3,33%, frente a las categorías favorables y muy favorables que suman un total de 34,17%. En el rango de trabajo de 4 a 8 años la categoría de Desfavorable puntúa un porcentaje de 0,83, frente a un 4,17% en la categoría Medio, mientras que en las categorías Favorable y Muy Favorable el involucramiento laboral tiene un total de 13,67%.

En la población de 9 a 19 años de trabajo, el 10,84% es el resultado de la ponderación Desfavorable y Media, en tanto que los valores que arrojan las escalas de Favorable y Muy Favorable suman 8,33%. Adicional, la población que se ubica dentro del rango de 30-35 años de trabajo, los cuatro colaboradores autoevalúan que no existe involucramiento laboral por el tiempo de trabajo categorías muy desfavorable, desfavorable y medio; los resultados arrojaros son positivos tiene un aproximado de 3,33%.

Resulta complejo afirmar, por tanto, los colaboradores con mayores años de servicio o el personal nuevo, se involucran más que los otros, pues es constante el índice de involucramiento personal, y el margen de tiempo son mínimos las valoraciones negativas, lo cual resulta alentadora para la institución; según se muestra en la tabla 25.

Tabla 25. Descripción del Involucramiento Laboral – Tiempo de Trabajo

	0 - 3	4 -- 8	9 -- 19	30 -- 35	TOTALES
Muy Desfavorable	1	0	0	0	1
%	0,83%	0,00%	0,00%	0,00%	0,83%
Desfavorable	4	1	5	0	10
%	3,33%	0,83%	4,17%	0,00%	8,33%
Medio	21	5	8	0	34
%	17,50%	4,17%	6,67%	0,00%	28,33%
Favorable	26	12	4	1	43
%	21,67%	10,00%	3,33%	0,83%	35,83%
Muy Favorable	15	8	6	3	32
%	12,50%	6,67%	5,00%	2,50%	26,67%
TOTALES	67	26	23	4	120
	55,83%	22%	19%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia

El involucramiento laboral desde los lugares de trabajo (Entes) según la sistematización en Tabla 26, se inicia por la máxima autoridad del GADCCH que es el alcalde considera una categoría muy Favorable con un 0,83%. Posterior ente son los administrativos en las categorías desfavorable y medio consuman un

23,34%, versus las categorías favorable y muy favorable que en la sumatoria se aproxima a un 5% de involucramiento laboral. En tanto los directores no reflejan categorías muy desfavorables, desfavorable tampoco medio; los resultados arrojan de manera positiva en la categoría favorable y muy favorable con un 8,34% del personal directivo. Sin embargo, los trabajadores tienen diferente percepción en las categorías; perciben como muy desfavorable y desfavorable un 5%, frente a un 9,17% se ubica en la categoría Medio; por tanto, el restante de las categorías favorable y muy desfavorable dan como resultado un 48,33% es el mayor índice en la escala, es decir se refleja resultados esperanzadores y de entusiasmo a la hora del involucramiento laboral; según se muestra en la tabla 26.

Tabla 26. Descripción del Involucramiento Laboral – Entes

	Alcalde	Administrativos	Directores	Trabajadores	TOTALES
Muy Desfavorable	0	0	0	1	1
%	0,00%	0,00%	0,00%	0,83%	0,83%
Desfavorable	0	5	0	5	10
%	0,00%	4,17%	0,00%	4,17%	8,33%
Medio	0	23	0	11	34
%	0,00%	19,17%	0,00%	9,17%	28,33%
Favorable	0	5	5	33	43
%	0,00%	4,17%	4,17%	27,50%	35,83%
Muy Favorable	1	1	5	25	32
%	0,83%	0,83%	4,17%	20,83%	26,67%
	1	34	10	75	120
	0,83%	28%	8%	63%	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la dimensión supervisión

Una vez más la percepción es bastante aceptable, pues los datos obtenidos reflejan de esta manera en las categoría muy desfavorable y desfavorable consuman un total de 12,50%; por otro lado, un grupo de colaboradores se ubica en la categoría Medio arroja un total de 28,33%, el mayor grupo de funcionarios corresponden a las categorías favorables y muy favorables con un total de 59,17%. Se infiere que esto, es fruto de una cultura de evaluación desarrollada y de que se ha hecho un trabajo relevante en la descripción y delegación de las actividades laborales, así como una apreciación positiva de las líneas de mando institucional; según se muestra en la tabla 27.

Tabla 27. Descripción de la Supervisión

INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Cantidad	Porcentaje
Muy Desfavorable	1	0,83%
Desfavorable	14	11,67%
Medio	34	28,33%
Favorable	39	32,50%
Muy Favorable	32	26,67%
TOTAL	120	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Los empleados valoran de modo diverso la supervisión institucional, entre la suma de las ponderaciones Ninguno y Poco a la pregunta 3, referida a que el supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos con el trabajo, el 17,50% lo valoran de este modo. Algo semejante se da con la pregunta 48, que plantea si existe un trato justo en la organización, responde el 10,83% 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 trabajadores que manifiestan la existencia de dificultades.

Dentro de la escala regular, el 35,00% de colaboradores, responden de este modo a la pregunta 8, en la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo. Para finalizar, los datos con mayor relevancia referentes a Mucho y Todo, al responder la pregunta 23, las responsabilidades del puesto están definidas de manera clara, representan el 56,66%. Con estos datos, se infiere que está clara la perspectiva hacia donde apunta la institución, sin embargo, se ha de trabajar en la exteriorización de que cuentan con el personal idóneo para la resolución de problemas; según se muestra en la tabla 28.

Tabla 28. Descripción de la dimensión Supervisión por pregunta

Categorías	Ni ng un o	P o c o	Re gu lar	Fav ora ble	M u c h o	To tal es
El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos con el trabajo.	4	17	34	41	24	120
	3,3 3%	14 ,1 7 %	28 ,3 3 %	34, 17 %	20 ,0 0 %	10 0,0 0 %
En la organización, se mejoran continua los métodos de trabajo.	4	15	42	38	21	120
	3,3 3%	12 ,5 0 %	35 ,0 0 %	31, 67 %	17 ,5 0 %	10 0,0 0 %
La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea	1	16	37	45	21	120
	0,8 3%	13 ,3	30 ,8	37, 50 %	17 ,5	10 0,0

		3	3		0	0
		%	%		%	%
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	1	18	33	46	22	12
						0
	0,8	15	27	38,	18	10
	3%	,0	,5	33	,3	0,0
		0	0	%	3	0
		%	%		%	%
Las responsabilidades del puesto están definidas de manera correcta.	1	17	39	40	23	12
						0
	0,8	14	32	33,	19	10
	3%	,1	,5	33	,1	0,0
		7	0	%	7	0
		%	%		%	%
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	0	14	38	48	20	12
						0
	0,0	11	31	40,	16	10
	0%	,6	,6	00	,6	0,0
		7	7	%	7	0
		%	%		%	%
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	2	14	39	45	20	12
						0
	1,6	11	32	37,	16	10
	7%	,6	,5	50	,6	0,0
		7	0	%	7	0
		%	%		%	%
Los objetivos del trabajo están definidos de manera clara.	0	14	41	44	21	12
						0
	0,0	11	34	36,	17	10
	0%	,6	,1	67	,5	0,0
		7	7	%	0	0
		%	%		%	%
Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.	3	10	36	49	22	

						12
						0
	2,5	8,	30	40,	18	10
	0%	33	,0	83	,3	0,0
		%	0	%	3	0
			%		%	%
Existe un trato justo en la Organización.						
	1	19	36	43	21	12
						0
	0,8	15	30	35,	17	10
	3%	,8	,0	83	,5	0,0
		3	0	%	0	0
		%	%		%	%

Fuente: Elaboración propia

La supervisión, vista desde el enfoque del género, muestra que el 4,16% en las categorías muy desfavorable y desfavorable, frente un 15,83% de la categoría Medio por otro lado un 45,83% de género masculino valoran como favorable y muy favorable la supervisión. No obstante, en el género Femenino en la categoría desfavorable arroja un 8,33%, versus un 12,50% que involucra a la categoría Medio, Para finalizar las categorías favorables y muy favorables un total de 13,34%. No hay sesgos marcados por género sobre la supervisión, se refleja que la percepción es equilibrada en torno al género, así como es marcada de forma positiva entre los empleados del GADCCH; según se muestra en la tabla 29.

Tabla 29. Descripción de la Supervisión – Género

	Masculino	Femenino	Total
Muy Desfavorable	1	0	1
%	0,83%	0,00%	0,83%
Desfavorable	4	10	14
%	3,33%	8,33%	11,67%
Medio	19	15	34
%	15,83%	12,50%	28,33%
Favorable	28	11	39
%	23,33%	9,17%	32,50%
Muy Favorable	27	5	32
%	22,50%	4,17%	
	79	41	120
	65,83%	34,17%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Al abordar esta dimensión desde la edad de los encuestados resulta interesante los resultados arrojados, se contraponen la población más joven con aquella de mayor edad, en el rango de edad de jóvenes de (18-26) en las categorías desfavorable y medio se consuman un total de 3,33%; frente a la categoría favorable con un 5,00%. Por otro lado, los jóvenes adultos comprendidos en la edad de 27-35 años se evidencia en las categorías desfavorable y medio un 3,33% mientras que en las categorías favorable y muy favorable un total de 10% de jóvenes encuestados.

En el rango de edad de adultos de 36-44 años de edad se evidencia como resultados en las categorías desfavorable y medio un 20% del total de adultos; versus las categorías favorables y muy favorable 35,83%; en el caso del rango de edad de adultos maduros fueron el único grupo que apunta a la categoría muy desfavorable consumado con la categoría desfavorable se hizo un total de 5%; frente a un 9,17 que apunta al nivel Medio; para finalizar en la categoría favorable y muy favorable se obtuvo 4,17% de supervisión según el rango de edad. Para finalizar los Prejubilados que es el único grupo que perciben de forma positiva la

supervisión apuntada a las categorías favorable y muy favorable con un total de 4,16%.

Al deducir un criterio aproximado con estos datos, se propone que, a mayor edad, se refleja una leve tendencia a una valoración de la supervisión, caso contrario al contrario de manera intuitiva se piensa que, las personas de edad más avanzada no aceptan niveles de control y supervisión, debida a la experiencia en el mundo laboral. Se debe también mencionar que, las generaciones jóvenes refieren poca afinidad a las formas de control, en un sentido de autodeterminación, que en medio de una organización no resulta funcional, pues se requieren niveles jerárquicos de toma de control. En línea general la supervisión es valorada de manera independiente la edad de los encuestados; según se muestra en la tabla 30.

Tabla 30. Descripción de la Supervisión – Rango de Edades

		18- 26	27-35	36-44	45-55	56- 65	totales
Muy Desfavorable	F	0	0	0	1	0	1
%	%	0,00 %	0,00%	0,00%	0,83%	0,00 %	0,83%
Desfavorable	F	1	1	7	5	0	14
%	%	0,83 %	0,83%	5,83%	4,17%	0,00 %	11,67%
Medio	F	3	3	17	11	0	34
%	%	2,50 %	2,50%	14,17 %	9,17%	0,00 %	28,33%
Favorable	F	6	10	19	3	1	39
%	%	5,00 %	8,33%	15,83 %	2,50%	0,83 %	32,50%
Muy Favorable	F	0	2	24	2	4	32
%	%	0,00 %	1,67%	20,00 %	1,67%	3,33 %	26,67%
Totales	F	10	16	67	22	5	120

	%	8,33	13,33	55,83	18,33	4,17	100,00
	%		%	%	%	%	%

Fuente: Elaboración propia

Las personas que tienen instrucción secundaria consideran como muy Desfavorable y Desfavorable acumulan un 5%; frente a un 2,50% en la categoría Medio, por otra parte, la sumatoria de las categorías favorable y muy favorable un total de 20%. Para el caso de aquellos que cuentan con instrucción superior, el 20,83% representa la suma de las categorías Desfavorable y Media, y el 35% entre Favorable y Muy Favorable. Para finalizar, para quienes tienen estudios de cuarto nivel, el 9,17% representa la suma entre las categorías Desfavorable y Media, y el restante 7,50% resulta de las categorías Favorable y Muy Favorable.

En general, los empleados con el nivel de instrucción secundaria valoran como positiva la supervisión, y en el tercer nivel, se nota mayor esta tendencia, sin embargo, en los que cuentan con nivel de posgrado cambia la tendencia, esto resulta de diversas variables, a modo de ilustrar la idea, se menciona, por ejemplo, factores humanos y personales ante sus superiores, la exigencia en los procesos, la inconformidad a verse supervisados etc.; según se muestra en la tabla 31.

Tabla 31. Descripción de la Supervisión – Nivel de Instrucción

	SECUNDARIA	SUPERIOR	POSGRADO	TOTALES
Muy Desfavorable	1	0	0	1
	0,83%	0,00%	0,00%	0,83%
Desfavorable	4	8	2	14
	4,17%	2,50%	1,67%	8,33%
Medio	6	18	10	34
	2,50%	18,33%	7,50%	28,33%
Favorable	13	21	5	39
	13,33%	18,33%	4,17%	35,83%
Muy Favorable	9	20	3	32
	6,67%	16,67%	3,33%	26,67%
Totales	33	67	20	120
	27,50%	56%	17%	100%

Fuente: Elaboración propia

De los 67 empleados nuevos, un único colaborador valora como Muy Desfavorable y 6 como Desfavorable la supervisión dando como resultado un 5,83%; mientras que a nivel Medio se obtiene 19,17%, frente a las categorías favorable y muy favorable 30,83%; en el segmento en 4 y 8 años de trabajo, el 5,84% suman las valoraciones Desfavorable y Media, mientras el 15,83% 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 10,00% suman Desfavorable y Media, y el 9,17% 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, Desfavorable ni Medio, por otro lado, las categorías favorable y muy favorable consuman un total de 3,33%.

Los empleados de reciente ingreso valoran como positiva la supervisión en términos generales; hay una tendencia leve y al redondear los porcentajes encasi 30,83% se divide la percepción en los empleados de entre 0 a 3 años, resulta complejo intuir las razones, un potencial responden a procesos diferentes de supervisión en los distintos puestos de trabajo; según se muestra en la tabla 32.

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	1	0	0	0	1
	0,83 %	0,00%	0,00%	0,00%	0,83%
Desfavorable	6	2	6	0	14
	5,00 %	1,67%	5,00%	0,00%	11,67%
Medio	23	5	6	0	34
	19,17 %	4,17%	5,00%	0,00%	28,33%
Favorable	21	12	5	1	39
	17,50 %	10,00%	4,17%	0,83%	32,50%
Muy Favorable	16	7	6	3	32
	13,33 %	5,83%	5,00%	2,50%	26,67%
Total	67	26	23	4	120
	55,83 %	22%	19%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia

El 0,83% corresponde a la máxima autoridad de la institución que es el Alcalde valora como Muy favorable la supervisión; mientras que en el personal administrativo se ubica en las categorías desfavorable y medio con un 23,33%; frente a un 5% que consideran como Favorable y Muy Favorable. Por otro lado, el personal de Directores no se refleja las categorías muy desfavorable y desfavorable, frente a un 0,83% se ubica en la categoría Medio; tras las categorías favorable y muy favorable con 5%.

En el GADCCH cuenta con 75 trabajadores que son la mayoría, arroja como resultado en la categoría muy desfavorable y desfavorable 5%, frente a la categoría

Medio con un 11,67%, por ende, en las categorías restantes como favorable y muy favorable 40,83% de supervisión.

En el personal de los trabajadores refleja con un 45,83% como resultado positivo en la supervisión, por ende, marcado como una percepción alentadora para la organización, se evidencia como procesos de cambio, con cierto desajuste en el desarrollo institucional; según se muestra en la tabla 33.

Tabla 33. Descripción de la Supervisión – Áreas de Trabajo

		Alcalde	Administrativos	Directores	Trabajadores	TOTAL
Muy Desfavorable	F	0	0	0	1	1
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,83%	0,83%
Desfavorable	F	0	9	0	5	14
	%	0,00%	7,50%	0,00%	4,17%	11,67%
Medio	F	0	19	1	14	34
	%	0,00%	15,83%	0,83%	11,67%	28,33%
Favorable	F	0	5	3	31	39
	%	0,00%	4,17%	2,50%	25,83%	32,50%
Muy Favorable	F	1	1	6	24	32
	%	0,83%	0,83%	5,00%	20,00%	26,67%
	F	1	34	10	75	120
	%	0,83%	28%	8%	63%	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la dimensión comunicación

El GADCCH refleja una comunicación oportuna, pues mayoritaria es percibida como Favorable 35,83% y Muy Favorable 27,50%; el 23,33% constituye la valoración Media, y apenas el 13,33% consideran como Desfavorable esta dimensión (ningún valor para Muy Desfavorable). El GADCCH maneja niveles aceptables y adecuados de comunicación según la percepción de los colaboradores encuestados, no obstante, hay brechas por mejorar; según se muestra en la tabla 34.

Tabla 34. Descripción de la Comunicación

Categoría	cantidad	%
Muy Desfavorable	0	0,00%
Desfavorable	16	13,33%
Medio	28	23,33%
Favorable	43	35,83%
Muy Favorable	33	27,50%
Total	120	100,00%

Fuente: Elaboración propia

La comunicación es una dimensión cuestionada en toda institución, dependiente de los niveles democráticos y perfil institucional de las decisiones, en GADCCH no está exenta; así el pico más alto de la sumatoria de Nunca y Poco, representa el 20% si se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo, donde los empleados responden de ese modo ante la pregunta 4; coincidente también el 20% contesta ante la pregunta 24, si es posible la interacción con personas de mayor jerarquía, responden que nunca o poco.

El valor referencial más alto (38,33%), dentro de la escala regular corresponde a la pregunta 29, en la organización se afrontan y superan los obstáculos. Para finalizar, el 55,83% de los encuestados responden a la pregunta 34 si en la organización fomenta y promueve la comunicación, con apreciaciones de Mucho y Todo. Es evidente, que se aprecian aspectos a mejorar, en agilidad en información creyente que se comparta, así como los canales oficiales que se emplean; por la estructura institucional, los colaboradores acceden al líder de su ente; según se muestra en la tabla 35.

Tabla 35. Descripción de la dimensión Comunicación por preguntas

Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	2	18	34	41	25	120
	1,6 7%	15,0 0%	28,3 3%	34,1 7%	20,8 3%	100, 00%
En mi oficina, la información fluye de forma adecuada.	2	11	37	56	14	120
	1,6 7%	9,17 %	30,8 3%	46,6 7%	11,6 7%	100, 00%
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	3	13	34	44	26	120
	2,5 0%	10,8 3%	28,3 3%	36,6 7%	21,6 7%	100, 00%
Existen suficientes canales de comunicación.	3	12	40	48	17	120
	2,5 0%	10,0 0%	33,3 3%	40,0 0%	14,1 7%	100, 00%
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	3	17	32	50	18	120
	2,5 0%	14,1 7%	26,6 7%	41,6 7%	15,0 0%	100, 00%
En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.	0	11	46	39	24	120
	0,0 0%	9,17 %	38,3 3%	32,5 0%	20,0 0%	100, 00%
La Organización fomenta y promueve la comunicación.	0	13	40	46	21	120
	0,0 0%	10,8 3%	33,3 3%	38,3 3%	17,5 0%	100, 00%
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	0	19	34	52	15	120
	0,0 0%	15,8 3%	28,3 3%	43,3 3%	12,5 0%	100, 00%
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	2	11	41	42	24	120
	1,6 7%	9,17 %	34,1 7%	35,0 0%	20,0 0%	100, 00%
Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.	3	17	36	49	15	120
	2,5 0%	14,1 7%	30,0 0%	40,8 3%	12,5 0%	100, 00%

Fuente: Elaboración propia

Una mirada desde la segmentación de género, la comunicación en el GADCCH se manifiesta de la siguiente manera, alrededor del 18,33% de varones valoran la comunicación en dimensiones de desfavorable y medio; frente a un 47,50% que apuntan como favorable y muy favorable. A diferencia de las mujeres que arrojan 18,33% en las categorías desfavorable y medio; por otro lado, un 15,83% de las mujeres perciben entre favorable y muy favorable la comunicación; por tanto, se evidencia que los indicadores porcentuales, hay una diferencia entre varones y

mujeres, pero coinciden en la valoración más alta como positiva; no se refleja ninguna puntuación en la categoría muy desfavorable; según se muestra en la tabla 36.

Tabla 36. Descripción de la Comunicación – Género

	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
Muy Desfavorable	0	0	0
%	0,00%	0,00%	0,00%
Desfavorable	6	10	16
%	5,00%	8,33%	13,33%
Medio	16	12	28
%	13,33%	10,00%	23,33%
Favorable	30	13	43
%	25,00%	10,83%	35,83%
Muy Favorable	27	6	33
%	22,50%	5,00%	
	79	41	120
	65,83%	34,17%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Las edades en las que se segmentó de estudio por población, en relación a la Comunicación manifiestan los siguientes datos: el único empleado que es menor de 26 años valorado como Media la comunicación; en ninguna de las edades se evidencia datos en la categoría muy desfavorable con respecto a la comunicación; en los Jóvenes perciben de modo diverso, el 2,50% consideran Desfavorable y Media esta dimensión, en tanto que el 5,83% valoran como Favorable, no se evidencia la categoría muy favorable; frente a los jóvenes adultos 3,33% consideran como Desfavorable y Media; al a par con la siguiente categoría favorable y muy favorable con un 10%.

La población de Adultos aprecia como 31,67% Desfavorable y Media la Comunicación; frente a un 39,17% valoran como Favorable y Muy Favorable. Por otro lado, se encuentran los adultos Maduros con un 14,17% en las categorías desfavorable y medio, versus un 4,17% que corresponde a las categorías favorable

y muy favorable; para finalizar, entre los Pre Jubilados, que son el único grupo que se encuentran dentro de la categoría favorable y muy favorable con un 4,16%; indica que surge una tendencia a valorar de modo positiva la comunicación organizacional, en medida que la edad de los encuestados es mayor; según se muestra en la tabla 37.

Tabla 37. Descripción de la Comunicación – Edades

	18-26	27-35	36-44	45-55	56-65	totales
Muy Desfavorable	0	0	0	0	0	0
%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Desfavorable	1	1	6	8	0	16
%	0,83%	0,83%	5,00%	6,67%	0,00%	13,33%
Medio	2	3	14	9	0	28
%	1,67%	2,50%	11,67%	7,50%	0,00%	23,33%
Favorable	7	9	24	2	1	43
%	5,83%	7,50%	20,00%	1,67%	0,83%	35,83%
Muy Favorable	0	3	23	3	4	33
%	0,00%	2,50%	19,17%	2,50%	3,33%	27,50%
	10	16	67	22	5	120
	8,33%	13,33%	55,83%	18,33%	4,17%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de instrucción, ninguno de los trabajadores percibe como Muy Desfavorable, en cuanto a la instrucción secundaria se obtuvo en la sumaria de las categorías desfavorable y medio 6,67%; versus las categorías favorable y muy favorable con un total de 20,83%. De los empleados con formación superior se obtuvo 21,66% en cuanto las categorías Desfavorable y Medio; frente a un 34,16% que se percibe como favorable y muy favorable. Para finalizar, los de nivel de posgrado el 8,33% cree que la organización tiene una comunicación Desfavorable y Media, y el 8,33% Favorable y Muy favorable. Se deduce que existe una mayor criticidad en la instrucción superior, en la medida que es mayor el nivel de instrucción y hay percepciones puntuales no muy positivas, sin embargo, la mayoría valoran como adecuada la comunicación; según se muestra en la tabla 38.

Tabla 38. Descripción de la Comunicación – Nivel de Instrucción

	SECUNDARIA	SUPERIOR	POSGRADO	
Muy Desfavorable	0	0	0	0
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Desfavorable	6	7	3	16
	5,00%	5,83%	2,50%	13,33%
Medio	2	19	7	28
	1,67%	15,83%	5,83%	23,33%
Favorable	15	22	6	43
	12,50%	18,33%	5,00%	35,83%
Muy Favorable	10	19	4	33
	8,33%	15,83%	3,33%	27,50%
	27,50%	56%	17%	100%
	33	67	20	120

Fuente: Elaboración propia

La comunicación desde el tiempo de trabajo, se menciona que los colaboradores de reciente ingreso perciben el 21,67% como Desfavorable y Media la comunicación organizacional (no hay registros de Muy Desfavorable en todos segmentos poblacionales), en tanto que el 34,17% valora como favorable y Muy favorable. Los empleados que cuentan con 4 a 8 años de funciones, consideran que es Desfavorable y media esta dimensión en un 4,17%, y el 17,50% considera que es Favorable y Muy Favorable. El segmento con más trabajadores encuestados está con 9 a 19 años de servicio, de aquellos, el 10,83% cree que la Comunicación es Desfavorable y Media, y el 8,33% restante valora como Favorable y Muy Favorable. El grupo de colaboradores que suman entre 30 y 35 años de labores perciben un 3,33% consideran como Favorable y Muy Favorable) en esta categoría no se refleja las dimensiones como muy desfavorable, desfavorable y medio). Como ya se ha mencionado esta dimensión se encuentra bien valorada, En definitiva, existe una muy leve tendencia en considerar favorable la comunicación, a medida que menos años de trabajo se lleva, sin ser una tendencia radical marcada; según se muestra en la tabla 39.

Tabla 39. Descripción de la Comunicación – Tiempo de Trabajo

		0 - 3	4 -- 8	9 -- 19	30-- 35	TOTALES
Muy Desfavorable	F	0	0	0	0	0
%	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Desfavorable	F	8	2	6	0	16
%	%	6,67%	1,67%	5,00%	0,00%	13,33%
Medio	F	18	3	7	0	28
%	%	15,00%	2,50%	5,83%	0,00%	23,33%
Favorable	F	24	14	4	1	43
%	%	20,00%	11,67%	3,33%	0,83%	35,83%
Muy Favorable	F	17	7	6	3	33
%	%	14,17%	5,83%	5,00%	2,50%	27,50%
TOTALES	F	67	26	23	4	120
	%	55,83%	22%	19%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia

La comunicación vista desde las áreas de trabajo no se evidencia ninguna percepción Muy Desfavorable, el 0,83% que corresponde al Alcalde cree que la Comunicación es Muy Favorable; En el personal de Administrativos el 21,67% considera como Desfavorable y Media esta dimensión, y el 6,66% aprecia como Favorable y Muy Favorable. En cuanto los Directores se aprecian un 8,33% como Favorable y Muy Favorable la comunicación institucional. En el personal de Trabajadores el 15% corresponde a las categorías Desfavorables y Medio; por otro lado, un 47,50% es de Favorable y Muy Favorable. Son los Administrativos y Trabajadores los Entes con mayor número de empleados y es preciso la apreciación de esta dimensión no es tan afortunada, a diferencia de los demás Entes, tiene referencias a considerarse como algo a mejorar; según se muestra en la tabla 40.

Tabla 40. Descripción de la Comunicación – Áreas de Trabajo

	Alcalde	Administrativos	Directores	Trabajadores	TOTAL ES
Muy Desfavorable	F 0	0	0	0	0
	% 0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Desfavorable	F 0	9	0	7	16
	% 0,00%	7,50%	0,00%	5,83%	13,33%
Medio	F 0	17	0	11	28
	% 0,00%	14,17%	0,00%	9,17%	23,33%
Favorable	F 0	7	4	32	43
	% 0,00%	5,83%	3,33%	26,67%	35,83%
Muy Favorable	F 1	1	6	25	33
	% 0,83%	0,83%	5,00%	20,83%	27,50%
	F 1	34	10	75	120
	% 0,83%	28%	8%	63%	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la dimensión condiciones de trabajo

De la población considerada, 120 colaboradores, se extraen datos que evidencian un alto nivel de satisfacción en orden a las condiciones laborales del GADCCH. Un colaborador valora como Muy Desfavorable esta dimensión; alcanza el 0,83% de los encuestados; por otro lado, un 11,67% piensan que es Desfavorable. En tanto que el 25,83% de ellos consideran Medio las condiciones laborales, es plausible como el 61,67% 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, a pesar de que restan aún aspectos susceptibles de mejora; según muestra en la tabla 41.

Tabla 41. Descripción de las Condiciones Laborales

Categoría	f	%
Muy Desfavorable	1	0,83%
Desfavorable	14	11,67%
Medio	31	25,83%
Favorable	5	37,50%
Muy Favorable	29	24,17%
Total	120	100,00%

Fuente: Elaboración propia

La dimensión referente a las condiciones laborales trae como puntos relevantes, la respuesta a la pregunta 5, si los compañeros de trabajo cooperan entres si, donde el 14,16% responden en la sumatoria de manera Nunca y Poco; semejante sucede a la pregunta 35 en que la remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones, donde el 14,17% considera como Ninguno o Poco; frente un 33,33% nivel Regular, a respuesta de la pregunta 30 que si existe una buena administración de los recursos; para finalizar un 70% en respuesta a la pregunta 45 si se dispone de tecnología que facilita el trabajo corresponde a la dimensión Mucho y Todo. En tanto la percepción general acerca de las condiciones laborales de la organizaciones predominante positiva; según se muestra en la tabla 42.

Tabla 42. Descripción de la dimensión Condiciones Laborales por preguntas

	Muy Desfavorable	Desfavorable	Medio	Favorable	Muy Favorable	TOTALES
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	7	10	39	40	24	120
	5,83%	8,33%	32,50%	33,33%	20,00%	100,00 %
Los objetivos de trabajo son retadores.	1	14	38	48	19	120
	0,83%	11,67%	31,67%	40,00%	15,83%	100,00 %
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	1	14	38	51	16	120
	0,83%	11,67%	31,67%	42,50%	13,33%	100,00 %
El grupo con el que trabajo funciona como un quipo bien integrado.	1	16	40	45	18	120
	0,83%	13,33%	33,33%	37,50%	15,00%	100,00 %
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	1	13	40	49	17	120
	0,83%	10,83%	33,33%	40,83%	14,17%	100,00 %
Existe una buena administración de los recursos.	2	14	39	43	22	120
	1,67%	11,67%	32,50%	35,83%	18,33%	100,00 %
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	2	15	37	47	19	120
	1,67%	12,50%	30,83%	39,17%	15,83%	100,00 %
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	1	11	39	52	17	120
	0,83%	9,17%	32,50%	43,33%	14,17%	100,00 %
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	1	11	38	53	17	120
	0,83%	9,17%	31,67%	44,17%	14,17%	100,00 %
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	8	7	38	47	20	120
	6,67%	5,83%	31,67%	39,17%	16,67%	100,00 %

Fuente: Elaboración propia

La percepción de las condiciones laborales, reflejan estos datos: un único varón considera como Muy Desfavorable corresponde un 0,83%, por otro parte la categoría Desfavorable arroja un 5,00%, tras las categorías favorable y muy favorable que corresponde al 48,34% representa la suma de las respuestas. Entre los varones el 20,84% cree que esta dimensión es Desfavorable y Media, en tanto que el 13,33% restante aprecia como Favorable y Muy Favorable. Esta estratificación evidencia una leve tendencia de los varones a valorar de modo más positiva las condiciones de trabajo en el GADCCH, al representar 79 de trabajadores de sexo masculino; según muestra la tabla 43.

Tabla 43. Descripción de la población dimensión Condiciones Laborales – Género

	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
Muy Desfavorable	1	0	1
%	0,83%	0,00%	0,83%
Desfavorable	6	8	14
%	5,00%	6,67%	11,67%
Medio	14	17	31
%	11,67%	14,17%	25,83%
Favorable	35	10	45
%	29,17%	8,33%	37,50%
Muy Favorable	23	6	29
%	19,17%	5,00%	24,17%
	79	41	120
	65,83%	34,17%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Al segmentar a los empleados según sus edades, se destaca que en los empleados más jóvenes de 18 a 26 años edad en la categorías desfavorable y medio un 33,33%, versus la categoría favorable con un 5,00%; por otro lado, los colaboradores de jóvenes adultos 27- 35 años en la categoría desfavorable y Medio un total de 3,33%; frente el 10% las categorías favorable y muy favorable. La población segmentada como Adultos de 36-44 años, que es la población de mayor número de empleados aprecia 17,50% como Desfavorable y Media, en tanto que el 38,33% como Favorable y Muy Favorable esta dimensión.

De los adultos maduros de 45-55 años de edad, el 5% cree que es Muy Desfavorable y Desfavorable las condiciones de trabajo; frente a un 9,17% en un nivel Medio, versus las percepciones Favorable y Muy Favorable el 4,17%. Para finalizar, los Pre Jubilados de 56-65 años responden de manera positiva dando un total de 4,17% en las categorías favorable y muy favorable. En los presentes indicadores se evidencia que las edades de los colaboradores no constituyen en un elemento determinante con respecto a la percepción de las condiciones de trabajo, sino más bien lo destacable es la percepción positiva de esta dimensión de manera generalizada; según se muestra en la tabla 44.

Tabla 44. Descripción de las Condiciones Laborales – Edades

		18-26	27-35	36-44	45-55	56-65	totales
Muy Desfavorable	F	0	0	0	1	0	1
%	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,83%	0,00%	0,83%
Desfavorable	F	1	3	5	5	0	14
%	%	0,83%	2,50%	4,17%	4,17%	0,00%	11,67%
Medio	F	3	1	16	11	0	31
%	%	2,50%	0,83%	13,33%	9,17%	0,00%	25,83%
Favorable	F	6	9	25	3	2	45
%	%	5,00%	7,50%	20,83%	2,50%	1,67%	37,50%
Muy Favorable	F	0	3	21	2	3	29
%	%	0,00%	2,50%	17,50%	1,67%	2,50%	24,17%
	F	10	16	67	22	5	120
	%	8,33%	13,33%	55,83%	18,33%	4,17%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

El nivel de instrucción de los empleados, arrojan lo siguiente: el 5% de empleados con instrucción secundaria aprecian como Muy Desfavorable y Desfavorable, frente un 5,00% como nivel Medio, tras las categorías Favorable y Muy Favorable con un 17,50%, la mayor población como ya se menciona, esaquella que cuenta con tercer nivel de instrucción, quienes consideran en un 20% como Desfavorable y Media las condiciones de trabajo, y el 35,83% Favorable y Muy Favorable. Los empleados de cuarto nivel aprecian 8,34% en las categorías de Desfavorable y Media frente a las categorías restantes como favorable y muy favorable 8,33%. La ponderación con mayor incidencia en todos los niveles de instrucción es la de Favorable y muy Favorable que denota un nivel desatisfacción positivo; según se muestra en la tabla 45.

Tabla 45. Descripción de las Condiciones Laborales – Nivel de Instrucción

	SECUNDARIA	SUPERIOR	POSGRADO	Total
Muy Desfavorable	1	0	0	1
%	0,83%	0,00%	0,00%	0,83%
Desfavorable	5	7	2	14
%	4,17%	5,83%	1,67%	11,67%
Medio	6	17	8	31
%	5,00%	14,17%	6,67%	25,83%
Favorable	13	25	7	45
%	10,83%	20,83%	5,83%	37,50%
Muy Favorable	8	18	3	29
%	6,67%	15,00%	2,50%	24,17%
	33	67	20	120
	27,50%	56%	17%	100%

Fuente: Elaboración propia

El tiempo de trabajo, arroja datos que hacen percibir que los empleados más antiguos no reflejan como un crecimiento las condiciones de trabajo, dado que los cambios en el tiempo no se realizan de manera inmediata; sin embargo, la evidencia desde la encuesta arroja los siguientes datos: 5,83% de los colaboradores de reciente ingreso valoran como Muy Desfavorable y Desfavorable, frente a un 17,50% a un nivel Medio las Condiciones de trabajo, por otra parte un 32,50% consideran como Favorable y Muy Favorable.

Los encuestados que acumulan entre 4 y 8 años de trabajo que corresponden al mayor número de empleados perciben que es Desfavorable y Media en un 5%, frente a un 16,66% percibe como Favorable y Muy Favorable. Entre los 9 a 19 tiempo de trabajo para el GADCCH valoran como Desfavorable y Media en un 10%, por otro lado, las categorías Favorable y Muy Favorable el 9,17%. Los empleados que llevan entre 30 y 35 años de trabajo en la GADCCH aprecian como Favorable y Muy Favorable que corresponde 3,33%. En definitiva, hay una leve tendencia a evidenciar que los colaboradores con mayor tiempo de trabajo aprecian de manera las condiciones de trabajo, frente aquellos de reciente ingreso; según se muestra en la tabla 46.

Tabla 46. Descripción de las Condiciones Laborales – Tiempo de trabajo

	0 - 3	4-8	9-9	30-35	TOTALES
Muy Desfavorable	1	0	0	0	1
%	0,83%	0,00%	0,00%	0,00%	0,83%
Desfavorable	6	3	5	0	14
%	5,00%	2,50%	4,17%	0,00%	11,67%
Medio	21	3	7	0	31
%	17,50%	2,50%	5,83%	0,00%	25,83%
Favorable	26	13	5	1	45
%	21,67%	10,83%	4,17%	0,83%	37,50%
Muy Favorable	13	7	6	3	29
%	10,83%	5,83%	5,00%	2,50%	24,17%
TOTALES	67	26	23	4	120
	55,83%	22%	19%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia

Desde los diferentes Entes, si evidencia la percepción sobre las condiciones de trabajo, los resultados arrojan que, el 0,83% correspondiente a la máxima autoridad que es el Alcalde valora como Muy Favorable las condiciones de trabajo, por otro lado, se encuentra el personal administrativo con un 22,50% piensan que es Desfavorable y Medio, frente a las categorías Favorable y Muy Favorable 5,83%. En cuanto a los directores perciben de forma positiva arroja como resultado un 8,34% Favorable y Muy Favorable; el personal restante que corresponden a los trabajadores responde a un 5,83% en cuanto las categorías Muy Desfavorable y Desfavorable, un 10,00% valoran un nivel Medio; frente al 46,66% responden a las categorías Favorable y Muy Favorable, según se muestra en la tabla 47.

Por último, es importante destacar algunos de los elementos obtenidos, a modo de resultados, de la encuesta realizada, como puntos negativos en los cuales, el GADCCH podrían mejorar, aunque la mayoría de los empleados tienen una percepción media de sus condiciones laborales, existen áreas de mejora en la institución, especialmente en cuanto a la percepción de los empleados. Se toma en cuenta que, estas percepciones influyen en el clima organizacional y, por lo tanto, en la productividad y el compromiso de los empleados. Por lo tanto, la institución supone mejorar las condiciones laborales y, a su vez, mejorar el clima organizacional y la satisfacción de los empleados.

A partir del diagnóstico del clima laboral de la institución con la escala CL-SPC, se diseña una propuesta de mejora. En el diagnóstico se identificó desmotivación y baja satisfacción laboral, acorde con la dimensión de realización personal, a su vez, falta de compromiso, en relación con la dimensión de involucramiento laboral. Además, falta de supervisión y definición de objetivos claros por parte de la empresa, falta de comunicación interna entre niveles dentro de la empresa; y problemas relacionados a condiciones laborales, remuneración y programa de recompensas.

En general, los resultados obtenidos en las distintas dimensiones de la escala CL-SPC permiten establecer un diagnóstico poco favorable en lo que refiere a clima organizacional, por lo que, se sugiere la implementación de un plan de mejora para que los empleados y colaboradores mejoren su rendimiento, por consiguiente, la empresa incremente su efectividad y productividad.

Tabla 47. Descripción de las Condiciones Laborales – Áreas de Trabajo

	Alcalde	Administrativos	Directores	Trabajadores	TOTAL ES
Muy Desfavorable	F 0	0	0	1	1
%	% 0,00%	0,00%	0,00%	0,83%	0,83%
Desfavorable	F 0	8	0	6	14
%	% 0,00%	6,67%	0,00%	5,00%	11,67%
Medio	F 0	19	0	12	31
%	% 0,00%	15,83%	0,00%	10,00%	25,83%
Favorable	F 0	6	5	34	45
%	% 0,00%	5,00%	4,17%	28,33%	37,50%
Muy Favorable	F 1	1	5	22	29
%	% 0,83%	0,83%	4,17%	18,33%	24,17%
	F 1	34	10	75	120
	% 0,83%	28%	8%	63%	100%

Fuente: Elaboración propia

3.3. Propuesta de mejora de clima laboral para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo.

Introducción

Una organización que brinde un clima organizacional positivo concibe una atmósfera de motivación y entusiasmo, misma que ayuda a mejorar el rendimiento y funcionamiento adecuado. No obstante, se menciona que el equipo humano es importante y valioso, por tal razón los jefes deben preocuparse por el bienestar de todos sus trabajadores, sin importar sus jerarquías, lo que facilita mejorar su compromiso y colaboración organizacional. El clima laboral saludable es primordial para la obtención del éxito institucional a largo plazo, de esta manera los colaboradores tengan estabilidad, sin embargo, el reconocimiento de logros incentiva a la creación de un clima laboral positivo, al momento de sobresalir en cada una de las tareas.

La presente propuesta se basa en los resultados del estudio del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo, el cual permite identificar los puntos tanto positivos como negativos del clima laboral de la organización para desarrollar así una propuesta de acciones direccionadas a

la mejora del clima organizacional. Esta guía debe implementarse para mejorar aspectos fundamentales que conduzcan a la perfección laboral.

Justificación

La presente propuesta corresponde a la realización del análisis, socialización, de las tareas a los directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo, para mejora del servicio de las personas del cantón Chimbo, además, con la propuesta, se desea solventar los vacíos organizacionales; como es la falta de autorrealización de los colaboradores.

Por medio de los resultados obtenidos se parte con el diagnóstico del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo, es necesario establecer un plan de acción que se involucre en las áreas con mayores debilidades, sin embargo el equipo humano desarrolla diversas actividades de suma importancia con el fin de mejorar el ambiente, productividad , retención de colaboradores, además aporta en un ambiente de trabajo seguro y saludable, lo cual es de beneficio tanto para los colaboradores como para la organización.

Objetivos

Objetivo general

Favorecer un clima laboral satisfactorio en los Entes del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo.

Objetivos específicos:

1. Alcanzar máximos niveles de autorrealización en el personal de los entes del GADCCH.
2. Impulsar el involucramiento organizacional del personal de los entes del GADCCH.

3. Establecer instrumentos de supervisión activa y eficaz.
4. Lograr que la comunicación interna se realice por medio de mecanismos efectivos.
5. Mejorar las condiciones laborales de los funcionarios que laboran en el GADCCH.

La propuesta está direccionada hacia el fortalecimiento de los aspectos relevantes negativos detectados, a más de la mejora de aspectos negativos que fueron encontrados. Todas las acciones están sometidas a revisión, modificación y aprobación del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo.

A continuación se detalla los hitos que se llevarán a cabo para el cumplimiento de las actividades planificadas.

Tabla 48. Acciones para la mejora del clima laboral

DIMENSION AUTOREALIZACION								
N	ASPECTOS POR AFRONTAR	OBJETIVO	ACTIVIDAD	LUGAR Y FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDIO EVALUACION/VERIFICACION	DE
1	Baja apreciación sobre oportunidad de progresar	Favorecer la motivación laboral y la convivencia organizacional	Desarrollo un plan de incentivos para los colaboradores del GADCCH. Dejar que compartan entre ellos mismos	Instalaciones GADCCH	Directores	0	Cuestionario de Satisfacción laboral Número de beneficios	de
2	Baja apreciación sobre el reconocimiento de logros	Reconocer los logros académicos de crecimiento profesional de los funcionarios del GADCCH.	Entrega de reconocimientos a los colaboradores por los logros académicos profesionales. Retroalimentaciones constructivas	Instalaciones del GADCCH	Directores-financiero	200.00	Cuestionario de Satisfacción Número de reconocimientos otorgados	de

3	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros	Propiciar a los jefes departamentales el reconocimiento de logros a los colaboradores del GADCCH	Celebración de reconocimientos públicos. Aplausos mensuales a los mejores empleados del mes.	Salón GADCCH	Alcalde	500	Cuestionario de sugerencias. Número de personas agasajadas.
4	La organización promueve el desarrollo personal	Estimular el desarrollo personal de los colaboradores	Celebración del día del trabajador Feedback a los colaboradores Reconocer el progreso de los empleados Proceso de onboarding	Salón del GADCCH	Alcalde	2.000	Cuestionario de Satisfacción Colaboradores asistentes.

Fuente: Elaboración propia

N	ASPECTOS POR AFRONTAR	OBJETIVO	ACTIVIDAD	LUGAR Y FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDIO DE EVALUACION/VERIFICACION
1	Baja percepción de los empleados que no se consideran como clave de éxito en la institución	Favorecer el sentido de involucramiento de los trabajadores del GADCCH.	Espacios integrativos agradables, por medio de dinámicas en equipos, como; Caza del tesoro. Dinámicas para romper el hielo (icebreakers) Reconocer el trabajo de los empleados, por medio de socializaciones entre todos los colaboradores.	Áreas de trabajo en el Ente. Enero de cada año.	Administrativos	10	Evaluación del Plan por cada área. N.- de Planes. Informe de ejecución.
2	Baja percepción sobre el compromiso de los empleados en la organización	Fomentar el compromiso laboral.	Premiación a los empleados con mejores índices de desempeño, por medio de bonos extras, cenas, viajes	Salón GADCCH. Diciembre de cada año.	Directores-financiero	500.00	Cuestionario de satisfacción. N.- de empleados premiados.

3	Los productos y servicios son motivo de orgullo personal	Reconocer la productividad y los servicios de los trabajadores del GADCCH.	Reconocimiento público a los trabajadores de las áreas productivas (obras públicas) por incrementos generados.	Salón de obras públicas. Cada semestre.	Trabajadores de obras públicas Financiero	100,00	N.- de trabajadores reconocidos.
4	Se siente comprometido con el éxito de la organización	Incentivar en el involucramiento laboral, orden y presentación de los trabajadores.	Participación activa de los empleados en actividades relacionadas a las funciones. Espacios de comunicación abierta y transparente Crear un equipo de Seguridad, intervención del departamento de seguridad ocupacional. Reuniones para establecer	Puestos de trabajo (Entes GADCCH).	Directores	200	Cuestionario de satisfacción. N.- de empleados Beneficiados.

objetivos y
metas claras

Generar
espacios
para
evaluación y
aspectos a
mejorar.

Capacitació
n, formación
y
sensibilizaci
ón de los
aspectos a
mejorar.

Compartir el
éxito; entre
todos los
colaborador
es.

Fuente: Elaboración propia

N°	ASPECTOS POR AFRONTAR	OBJETIVO	ACTIVIDAD	LUGAR Y FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDIO DE EVALUACION/VERIFICACION
1	Baja percepción sobre si el supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos	Impulsar el desarrollo laboral y profesional .	Elaboración de talleres de prevención para superación de obstáculos en las áreas requirentes.	Instalacion es del GADCCH.	Área Administrativa-financiera	1.000,00	N.- de capacitaciones ejecutadas. N.- colaboradores beneficiados
			Socializacion es de supervisores y personal a cargo para conocer las necesidades y dificultades que requieran para un buen clima laboral.				
			Plan de aprendizaje que permita actualizar y ampliar los conocimientos, pero que a la vez sea flexible con los horarios permitiéndole s hacerlo a su propio ritmo; por medio de				

			capacitaciones en cada una de las áreas.				
2	Baja percepción de un trato justo en la organización	Fomentar los principios de un buen trato.	Crear espacios de feedback, para reforzar el compromiso de todos los equipos. Implementación del buzón de sugerencias	Entes GADCCH. Todo el año.	Área de Desarrollo social	100.00	N.- de reuniones N.- personas beneficiadas.
3	Mejora continuamente los métodos de trabajo	Evaluar el trabajo desarrollado por área	Ejecución de evaluaciones de desempeño.	Entes GADCCH. Trimestral.	Jefes departamentales.	100,00	Encuesta por cada área de trabajo. N.- de colaboradores evaluados. Informe de desempeño por cada empleado.
4	Definición, optimización y responsabilidad de las funciones	Delimitar la operatividad de las funciones de los trabajadores del GADCCH.	Actualización de la estructura orgánica funcional por los cargos jerárquicos del GADCCH.	Entes GADCCH. Enero – Julio 2023	Jefes departamentales	200	N° de puestos actualizados Organigramas actualizados. N.- de sugerencias recibidas por los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

N°	ASPECTOS POR AFRONTAR	OBJETIVO	ACTIVIDAD	LUGAR Y FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDIO DE EVALUACION/VERIFICACION
1	Baja percepción sobre el acceso necesario a la información para cumplir el trabajo	Favorecer la comunicación institucional.	Desarrollo de actividades semestrales de evaluación, planificación y ejecución institucional.	Entes GADCCH. Semestralmente.	Área Administrativa - financiera	1.000,00	Actas de cada reunión. N.- de Reuniones. Encuesta de satisfacción.
2	Baja percepción sobre la interacción con personas de mayor jerarquía	Crear canales de comunicación interdepartamentales	Creación de espacios Feedback entre jefes y empleados	Entes GADCCH. Trimestral.	Jefe de cada Ente.	150.00	N.- de reuniones N.- personas beneficiadas.
3	Difusión de los servicios institucionales.	Generar campañas de difusión para socializar los servicios del GADCCH.	Diseño de una campaña de comunicación para la difusión de la gestión del GADCCH.	Entes GADCCH. Mensual.	Área de Sistemas. Comunicación Social	200,00	N.- de interacciones, en los medios de Comunicación del GADCCH.

4	Correlación entre las interdependencias del GADCCH	Propiciar la información laboral adecuada de cada dependencia del GADCCH.	Distributivo de la información de los canales informativos, página web, fan page en coordinación con la dependencia de comunicación del GADCCH.	Entes GADCCH. Mensual.	Director de comunicación Jefes de cada dependencia.	300,00	N.- de Informativos.
---	----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	-----------------------------------------------------	--------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES

N°	ASPECTOS POR AFRONTAR	OBJETIVO	ACTIVIDAD	LUGAR Y FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDIO DE EVALUACION/VERIFICACIÓN
1	Baja percepción de la remuneración a diferencia de otras organizaciones	Lograr la satisfacción laboral en los funcionarios del GADCCH.	Revisión del manual de funciones de acuerdo al cargo desempeñado. Socialización de la información obtenida, para gestión pertinente en conjunto del Director financiero, Jurídico y Talento Humano.	Salón auditorio GADCCH.	Director financiero Director Jurídico	500,00	Número de Puestos revisados N.- de personas asistentes
2	Trabajo colaborativo en equipos funcionales	Fortalecer los equipos de trabajo por funciones similares	Desarrollo de talleres de integración y trabajo en grupos por áreas de trabajo.	Entes GADCCH. Trimestral.	Economista. Contadora.	150.00	N.- de talleres integrativos ejecutados. Encuesta de Satisfacción

3	Baja valoración de las fortalezas laborales del GADCCH.	Valorar las condiciones laborales favorables de la institución.	Difusión de videos motivacionales con respecto a las fortalezas laborales del GADCCH.	Salón Auditorio Virtualmente Anual	Departamento de sistemas. Director de comunicación.	200,00	N° de asistencias registradas. N.- de videos difundidos
---	---------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------------------------	--------	------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

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 en las dimensiones del clima laboral tales como: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.
- Se identificaron los principales referentes bibliográficos nacionales e internacionales relacionados con el estudio del clima organizacional empresarial.
- El diagnóstico del clima laboral en el GADCCH mostró que, en las dimensiones, se registra datos muy desfavorables (0,83%). En las medidas de porcentajes generales, de las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, condiciones laborales, supervisión y comunicación; se obtuvo que las percepciones Desfavorables representen el 14,17%, medio 24,17%, favorable 35,83% y muy favorable 25%. De lo que se deduce en términos globales que, la ponderación de los empleados sobre el clima laboral institucional es bastante positiva.
- El diseño de la propuesta planteada de mejora sobre el Clima Organizacional para el GADCCH, iniciado por medio de las dificultades detectadas en la investigación, constituye 20 actividades que conforman aspectos de mejora con respecto a los objetivos, la frecuencia, persona a cargo, presupuesto y la verificación; por tanto, es un planteamiento medible y ejecutable.

RECOMENDACIONES

- Socializar la propuesta presentada con el área de Talento Humano, posterior con todos los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo para hacer público el contenido.
- Implementar el plan de mejora sobre el clima laboral propuesto para el GADCCH en corto y medio plazo, para favorecer un seguimiento eficaz de los indicadores propuestos y más adelante socializar los resultados conseguidos.
- Sistematizar la realización de estudios de clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo con una frecuencia anual para la adecuada actualización de las brechas de mejora continua de los colaboradores.
- Establecer grupos de trabajo que se encarguen de la implementación de la propuesta, así como del monitoreo y fiscalización, para la ejecución del estudio sobre el clima laboral en el GADCCH con una frecuencia anual hacia las brechas de mejora actualizada.

BIBLIOGRAFÍA

- Anda, C. G. (2002). Introducción a las ciencias sociales (3ra ed.). Ciudad de México, México: LIMUSA Noriega Editores. Recuperado de <https://goo.su/xppse>
- Arévalo, F. C. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Research*, 5(CIINGEC2020), 856 - 872. Recuperado de <https://goo.su/zjMKGDU>
- Arias, S. S. (2021). Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales. *Universidad & Empresa*, 21(37), 263-291. Recuperado de <https://goo.su/l5sIA>
- Bernal, C. A. (2011). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación. Recuperado de <https://goo.su/nqzX>
- Bruhn, K. J. (2016). *La comunicación y los medios: Metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://goo.su/ETgjJ>
- Cardona. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experimental para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 71-82.
Recuperado de <https://goo.su/9w30buX>
- 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 <https://goo.su/lbBQqi>
- Carreón, J. G., & Sánchez, A. S. (2019). El liderazgo y la gestión educativa. *Revista Inclusiones*, 5(8), 13-28. Recuperado de <https://goo.su/AuMp7Y>

- Chiang-Vega, M.M., Heredia-Gálvez, S., & Santamaría-Freire, E.J. (2017) .Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial*.15(1), 73-86. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de DOI: <https://goo.su/yVNUbBc>
- Cisternas, P. S. (2021). Compromiso e influencia del equipo directivo desde la resiliencia socioeducativa. *REDIE*, 23(1), 1-16. Recuperado de <https://goo.su/EQc5mp>
- Corbin, S. (1991). *Webscolar*. Recuperado de <https://goo.su/OrQok>
- 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 <https://goo.su/kruPw>
- Duoc, B. (2019). *Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación*. Recuperado de <https://goo.su/iKcwX>
- Durand, M. (2021). *Correlación entre los Recursos Personales con el Involucramiento Laboral*. (Tesis de grado). Recuperado de <https://goo.su/7HUoob>
- Enríquez-Bravo, M., & Calderón-Salazar, J. (2017). El clima laboral y la influencia en el desempeño docente. Caso de estudio Facultad de Ciencias ESPOCH. *Revista PODIUM*. Edición Especial, 131-143. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de <https://goo.su/chsz1>
- Espada, B. (29 de abril de 2020). Qué es el método descriptivo y ejemplos. *OK Diario*. Recuperado de <https://goo.su/FKpOoU>
- 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://goo.su/zt4h2>

- Espinoza, M. A., & Negrete, H. Y. (2019). Cultura Organizacional en la Administración Pública Ecuatoriana. *RES NON VERBA*, 7(2), 79-94. Recuperado de <https://goo.su/7v5L6>
- Franco, N. (2015). Desarrollo de un plan de reconocimiento en las PYMES. *Revista Sociología Contemporánea*, 2(5), 177-187. Recuperado de: <https://goo.su/uuNH3>
- Galeano, M. E. (2005). *Diseño de Proyectos de Investigación Cualitativa*. Recuperado de <https://goo.su/3MjFe>
- García, C., & Valle, L. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 22-33. Recuperado de <https://goo.su/ZzjMvgz>
- García, J. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 15-32. Recuperado de <https://goo.su/AoUTqk>
- García, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455 - 457. Recuperado de <https://goo.su/V2f0A>
- Garzón, M. A. (2006). *El desarrollo organizacional*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de <https://goo.su/o3M0j>
- Guzmán, P. V. (2014). *Comunicación organizacional*. México. Recuperado de <https://goo.su/aUmt7uQ>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill. Recuperado de <https://goo.su/0dEwp>
- Huaita, D. M., & Luza, F. F. (2017). El clima y la satisfacción laborales en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA*, 3(8.1), 300-312. Recuperado de <https://goo.su/dCah27>

- Jaramillo, C. D.(2020). Clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la Empresa Municipal. *Digital Publisher*, 5(5), 77-89. Recuperado de <https://goo.su/08FZU3K>
- Kuder, L. R. (2020). Gerencia estratégica una alternativa para favorecer el clima organizacional. *Revista Ciencias de la Educación*, 29(53), 123-136. Recuperado de <https://goo.su/tgPy4f>
- Lamadrid, J. V., & Brito, C. C. (2020). La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre lima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de caso. *Aglala*, 9(1), 154-176. Recuperado de <https://goo.su/5mj5I>
- Lepe, B. (2019). Supervisión del control interno en microempresas mexicanas. *Retos de la Dirección*, 3(1), 1 - 16. Recuperado de <https://goo.su/L2xc>
- López, E. B. (2020). *Comunicación Organizacional* (Vol. tercer milenio). México: Ma. Eugenia Buendía López. Recuperado de <https://goo.su/L03P>
- 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://goo.su/XIFR>
- 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 <https://goo.su/X3Bzq>
- Méndez, V. J. (2020). *Estrés laboral o síndrome de "burnout"*. (Tesis de grado). Recuperado de <https://goo.su/v1ctqx>
- Mendoza, (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://goo.su/CjdB>

- Merino, M. (2016). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. Madrid:ESIC. Recuperado de <https://goo.su/zDU4i6g>
- Merino, M. J., & Pintado, T. B. (2016). *Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa*. Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado de <https://goo.su/qa6zd>
- Meza-Barajas, E. (2017). Analysis of gender perception between organizational climate and job satisfaction in the industry. *Comuni@cción*, 8(2), 148-158. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <https://goo.su/qEFbs>
- Meza, S., Morgan, J., & Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9-32. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de DOI: <https://goo.su/REgD9Sx>
- Mingo-Carchi, D.I. & Torres-Vélez, D.V. (2020). Diagnóstico del clima laboral para el GAD municipal de Chordeleg y una propuesta de plan de acción. Trabajo de graduación previo a la obtención del título de licenciadas en Administración de Empresas Universidad del Azuay Cuenca-Ecuador. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <https://goo.su/TdT9D8B>
- Molina, J. F. (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 <https://goo.su/Nyao64w>
- Moreira, L. M. (2016). El clima organizacional en la Educación Superior, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 296-307. Recuperado de <https://goo.su/ES2w>
- Moreno G. R. (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://goo.su/qeJh>

- Montoya-Cáceres, P., Beiiio-Escamlila, N., Bermúdez-Jara, N., Burgos-Ríos, F., Fuentealba-Sandoval, M., & Padilla-Pérez, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de DOI: <https://goo.su/W1208Ox>
- Noboa-Salazar, J.G., Barrera-Cosiuñ, G.J., & Rojas-Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 6(1), 1 - 24. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de DOI: <https://goo.su/Kx6fU8y>
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista en Investigación en Psicología*, 3(1), 11-21. Recuperado de <https://goo.su/NLUy>
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC (1º Edición)*. Recuperado de ESCALACLIMA LABORALCL: <https://goo.su/AtTZ>
- Parada, J. A. (2019). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*, (14), 42-56. Recuperado de <https://goo.su/MMvZ7ai>
- Parra, C. F. (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://goo.su/Aq5U>
- Pazmay, S. G., & Lima, D. R. (2020). Clima Laboral en Empresas Ecuatorianas Fabricantes de Carrocerías: Caso CANFAC. *PODIUM*, (37), 15-26. doi: <https://goo.su/T5Q1>
- Pazmiño, N. A. (2017). Plan Pastoral 2017-2022. En D. d. Ambato. Ambato: Editorial San PioX.

- 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://goo.su/dUw7FyG>
- Plaza-Macías, N.M. (2020). Metodología para contribuir a la mejora del clima organizacional en una empresa de servicios de limpieza. *FIPCAEC*. Edición especial, 17(5), 60-82. Recuperado en 26 de octubre de 2020, de <https://goo.su/QAPS92>
- Pupo-Guisado, B., Velázquez-Zaldívar, R., Tamayo-Fajardo, M.A. (2017). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Ciencias Holguín*, 23(4), 1-14. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <https://goo.su/eSnXY>
- Ramos, V. R., & Tejera, E. O. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza declima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239. Recuperado de <https://goo.su/ZxORoA2>
- Ríos, E. J. (2016). Programa de intervención del clima organizacional, Perú: USMP. Recuperado de <https://n9.cl/opjey>
- Rodríguez, D. M. (2015). *Diagnóstico organizacional*. Alameda, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. Recuperado de <https://goo.su/SoddDyN>
- Rodríguez, M. & Mendivelso, F. (2019). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 1 - 7. Recuperado de <https://goo.su/HzCTC>

- Rojas-Canchan, I.P., Hidalgo-Romero, H.I., & Figueroa-Sánchez, A.E. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección territorial de policía de Huancayo 2018. *Revista Gobierno y Gestión Pública*. 05 / Semestre 2018-2. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de <http://www.revistadegobiernoydegestionpublica/>
- Sánchez, I. N. (2019). *El involucramiento laboral en el siglo XXI*. (Tesis de grado). Recuperado de <https://goo.su/eild>
- Sanabria, F. M. (2019). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciometría*, 6(1), 59-83. Recuperado de <https://goo.su/LizGu>
- Silvestre, E. (2017). Construcción y validación empírica de una escala de clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología*, 51(1), 44-59. Recuperado de <https://goo.su/FYzwnzm>
- Solís, D. J. (2019). Factores del clima organizacional. *INDTEC C.A.*, 4(Edición Especial), 95-115. doi: <https://goo.su/4En4qv>
- Téllez, C. A. (2018). *Administración humanista: La reafirmación el rol de las empresas en la sociedad*. Bogotá, Colombia: Editorial Bonaventuriana. Recuperado de <https://goo.su/gxE2kE7>
- Torres, Z. H. (2015). *Teoría general de la administración* (2da ed.). San Juan Tihuaca, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://goo.su/utTMi82>
- Valencia, D. E. (2019). El clima organizacional y su incidencia en la motivación del talento humano. *KOINONIA*, 4(1), 436467. doi: <https://goo.su/jxj4j>
- Vargas, J. (2015). *XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Organizaciones e instituciones: tradición, desarrollo y multiculturalidad*. Recuperado de <https://goo.su/cNPJOY>

Vargas, M. A., (2020). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Revista Científica de Ciencias Económicas*, 6(2), 955-974. doi: <https://goo.su/Qbyov>

Yuctor Álvarez, M., & Salazar-Duque, D. (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 15(1), 82. Recuperado en 27 de octubre de 2020, de DOI: <https://goo.su/TzDUA9>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Clima Laboral CL-SPC

<p>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL CL -SPC</p> <p>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 hayrespuestas ni buenas y malas.</p>					
	ninguno o nunca (1)	oco (2)	egular o algo (3)	ucho (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 mejorarla 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 e 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.