



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa
Carrera de Administración Pública

**Diagnóstico del Clima Organizacional en el Gobierno Autónomo
Descentralizado del Cantón Zapotillo año 2022.**

**Trabajo de Titulación previo a la
obtención del título de Ingeniera en
Administración Pública.**

AUTORA:

Lady Jeraldine Requena Rogel

DIRECTOR:

Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid, Mg. Sc

Loja – Ecuador

2023

Loja, 23 de septiembre de 2022

Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid, Mg. Sc
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **“Diagnóstico del Clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo año 2022.”** Previo a la obtención del título de **Ingeniera en Administración Pública**, de la autoría de la estudiante **Lady Jeraldine Requena Rogel**, con **cédula de identidad Nro. 1150945390**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid, Mg. Sc
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Lady Jeraldine Requena Rogel** declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital Institucional-Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1150945390

Fecha: 01 de febrero de 2023

Correo electrónico: lady.requena@unl.edu.ec

Teléfono: 0968110057

Carta de Autorización por parte de la autora, para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo, del Trabajo del Titulación

Yo, **Lady Jeraldine Requena Rogel**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominando: **“Diagnóstico del Clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo año 2022.”** Como requisito para optar por el título de **Ingeniera en Administración Pública**, autorizo en el Sistemas Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo con el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización: en la ciudad de Loja, al 01 día del mes de febrero de dos mil veinte y tres.

Firma:

Autora: Lady Jeraldine Requena Rogel

Cédula de identidad: 1150945390

Dirección: Loja, Sucre entre Saraguro y Gonzanamà

Correo electrónico: lady.requena@unl.edu.ec

Teléfono: 0968110057

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Trabajo de Titulación: Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid. Mg.Sc.

Tribunal de Trabajo de Titulación

Presidenta: Ing. Com. Ligia Cueva Guzmán, MAE.

Vocal 1: Ing. Diana Larreátegui Moreno Mg. Sc.

Vocal 2: Ing. Diego Esparza Aguirre, Mg. Sc.

Dedicatoria

El presente Trabajo de Titulación se lo dedico a primeramente a Dios, por haberme dado la vida, por darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados y por permitirme el haber llegado hasta este momento primordial en mi formación profesional.

A mis padres Rosa Rogel y Santos Requena por ser el pilar más importante, por brindarme su amor, confianza y apoyo incondicional que me permitieron lograr terminar mi carrera profesional, a mis hermanos Cinthia y Brayan por estar siempre presentes acompañándome y apoyándome en cada decisión que tomara a lo largo de esta etapa de mi vida.

Asimismo, a toda mi familia, abuelos, tíos, primos por brindarme su apoyo moral, su cariño y motivación y a todos quienes contribuyeron con un granito de arena para que culmine mi Trabajo de Titulación.

Lady Jeraldine Requena Rogel.

Agradecimiento

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa, de la Carrera de Administración Pública, por brindarme la oportunidad de educarme en el ámbito académico como una profesional. De igual manera a todos los docentes de la carrera por brindarme todos sus conocimientos.

Al personal del GAD del cantón Zapotillo por brindarme toda la información necesaria para la realización de mí Trabajo de Titulación.

De manera especial al ingeniero Jimmy Jumbo Valladolid, Docente de la Carrera de Administración Pública, y director de tesis, por su paciencia, disposición, enseñanza y consejos, y así mismo a todas las personas que me apoyaron a obtener este logro.

Lady Jeraldine Requena Rogel.

Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de Autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Anexos.....	xv
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract.....	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	6
4.1 Antecedentes	6
4.2 Base teórica	6
4.2.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	6
4.2.2 Teoría sobre el Clima organizacional de McGregor	7
4.2.3 Teoría de los investigadores Koys y Decottis.....	8
4.3 Marco conceptual	9
4.3.1 Definición del clima	9
4.3.2 Importancia del clima organizacional	9
4.3.3 Características del clima organizacional	10
4.3.4 Funciones del Clima Organizacional	11
4.3.5 Tipos de clima organizacional.....	11
4.3.6 Dimensiones del clima organizacional.....	13

4.3.7	Enfoques del clima organizacional	14
4.3.8	Definición de diagnostico.....	15
4.3.9	Importancia del diagnóstico del clima organizacional.....	15
4.3.10	Plan de mejora.....	15
4.3.11	Fases para la elaboración de un plan de mejora	16
4.4	Marco Legal	16
4.4.1	Constitución de la Republica.....	16
4.4.2	Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público	17
4.4.3	Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD.....	17
4.4.4	Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP	18
4.5	Marco Referencial	20
4.5.1	Cantón Zapotillo.....	20
4.5.2	Misión y Visión del GAD del Cantón Zapotillo	20
4.5.3	Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo...	21
5	Metodología.....	22
5.1	El mapa del cantón Zapotillo, en donde se encuentra ubicado el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.....	22
5.2	Materiales.....	22
5.2.1	Bibliográficos:.....	22
5.2.2	Suministros de Oficina.....	23
5.2.3	Equipos Tecnológicos.....	23
5.3	Enfoque.....	23
5.4	Técnicas	23
5.4.1	Encuesta	23
5.4.2	Entrevista.....	23
5.5	Diseño.....	24
5.6	Tipo de investigación	24

5.7	Métodos.....	24
5.7.2	Método inductivo	24
5.7.3	Método deductivo.....	24
5.7.4	Método sintético.....	24
5.7.5	Método Analítico.....	25
5.8	Población	25
5.9	Modelo del Clima Organizacional.....	26
5.10	Escala para medir el clima organizacional.....	27
6	Resultados	29
6.1	Cumplimiento del objetivo 1: Determinar el nivel del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.....	30
6.1.1	Nivel del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Zapotillo.	30
6.1.2	Clima organizacional nivel operativo	31
6.1.3	Clima organizacional nivel directivo	33
6.1.4	Clima organizacional nivel legislativo.....	35
6.2	Cumplimiento del objetivo 2: Identificar los factores que influyen positivamente y negativamente en el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.....	37
6.3	Cumplimiento del objetivo 3: Proponer un plan de mejora para fomentar un buen clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.	39
6.3.1	Propuesta del plan de mejora	39
6.3.2	Análisis FODA de los factores del clima organizacional	40
6.3.3	Matriz de estrategias.....	43
6.3.4	Objetivos del plan de mejora.....	44
6.3.4.1	Objetivo General	44
6.3.4.2	Objetivos Específicos	44
7	Discusión	53

8	Conclusiones	57
9	Recomendaciones	58
10	Bibliografía	59
11	Anexos	62

Índice de Tablas

Tabla 1: Tipos de Clima Organizacional	11
Tabla 2: Misión y Visión del GAD del Cantón Zapotillo.....	20
Tabla 3: Distribución del personal en los diferentes departamentos del GAD del cantón Zapotillo	25
Tabla 4: Descripción de los ocho factores del clima organizacional de Koys & Decottis, (1991).....	26
Tabla 5: Escala del clima organizacional elaborada a partir del modelo de Koys & Decottis (1991) y la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Publico del Ministerio de Trabajo (2018).....	27
Tabla 6: Promedio de los factores del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Zapotillo	30
Tabla 7: Factores que requieren atención.....	37
Tabla 8: MATRIZ FODA	41
Tabla 9: Matriz de Estrategias.....	43
Tabla 10: Plan de mejora: factor autonomía	45
Tabla 11: Plan de mejora: factor cohesión	46
Tabla 12: Plan de mejora: factor confianza.....	47
Tabla 13: Plan de mejora: factor presión	48
Tabla 14: Plan de mejora: factor apoyo	49
Tabla 15: Plan de mejora: factor reconocimiento	50
Tabla 16: Plan de mejora: factor equidad	51
Tabla 17: Plan de mejora: factor innovación	52
Tabla 18: Valoración de los resultados de la encuesta a servidores públicos.....	62
Tabla 19: Valoración de los resultados de la encuesta a los puestos directivos	67
Tabla 20: Valoración de los resultados de la encuesta a los concejales.....	69
Tabla 21: Genero.....	72
Tabla 22: Edad	72

Tabla 23: Tiempo Laboral.....	73
Tabla 24: Autonomía.....	77
Tabla 25: Cohesión	78
Tabla 26: Confianza	79
Tabla 27: Presión.....	80
Tabla 28: Apoyo.....	81
Tabla 29: Reconocimiento	82
Tabla 30: Equidad	83
Tabla 31: Innovación.....	84
Tabla 32: Autonomía.....	87
Tabla 33: Cohesión	88
Tabla 34: Confianza	89
Tabla 35: Presión.....	90
Tabla 36: Apoyo.....	91
Tabla 37: Reconocimiento	92
Tabla 38: Equidad	93
Tabla 39: Innovación.....	94
Tabla 40: Autonomía.....	97
Tabla 41: Cohesión	98
Tabla 42: Confianza	99
Tabla 43: Presión.....	100
Tabla 44: Apoyo.....	101
Tabla 45: Reconocimiento	102
Tabla 46: Equidad	103
Tabla 47: Innovación.....	104

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo.....	21
Figura 2: Mapa del canton Zapotillo.....	22
Figura 3: Nivel del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Zapotillo	30
Figura 4: Promedio de los factores del clima organizacional nivel operativo	31
Figura 5: Promedio de los factores de clima organizacional nivel directivo	34
Figura 6: Promedio de los factores de clima organizacional del nivel legislativo.....	36
Figura 7: Autonomía	77
Figura 8: Cohesión	78
Figura 9: Confianza.....	79
Figura 10: Presión	80
Figura 11: Apoyo	81
Figura 12: Reconocimiento.....	82
Figura 13: Equidad.....	83
Figura 14: Innovación	84
Figura 15: Autonomía	87
Figura 16: Cohesión.....	88
Figura 17: Confianza.....	89
Figura 18: Presión	90
Figura 19: Apoyo	91
Figura 20: Reconocimiento.....	92
Figura 21: Equidad.....	93
Figura 22: Innovación	94
Figura 23: Autonomía	97
Figura 24: Cohesión.....	98
Figura 25: Confianza.....	99

Figura 26: Presión	100
Figura 27: Apoyo	101
Figura 28: Reconocimiento	102
Figura 29: Equidad.....	103
Figura 30: Innovación	104
Figura 31: Entrevista al alcalde del GAD municipal del cantón Zapotillo.....	111
Figura 32: Encuestas a los servidores públicos.....	111
Figura 33: Encuestas a puestos directivos	112
Figura 34: Encuestas a los Concejales	112
Figura 35: GAD municipal del cantón Zapotillo	113

Índice de Anexos

Anexo 1: Factores del CO de los investigadores Koys & Decottis, (1991).....	62
Anexo 2: Factores del CO de los investigadores Koys & Decottis, (1991).....	67
Anexo 3: Factores del CO de los investigadores Koys & Decottis, (1991).....	69
Anexo 4: Resultados de las encuestas.....	72
Anexo 5: Formato de encuesta a los servidores públicos.	74
Anexo 6: Resultados de la encuesta.....	77
Anexo 7: Formato de encuesta a los puestos directivos.	85
Anexo 8: Resultados de la encuesta.....	87
Anexo 9: Formato de encuesta a los Concejales.....	95
Anexo 10: Resultado de la encuesta	97
Anexo 11: Formato de entrevista al Alcalde.	105
Anexo 12: Resultado de la entrevista al alcalde	107
Anexo 13: Fotografías	111
Anexo 14: Edificio del GAD	113
Anexo 15: Certificación de traducción de Abstract.....	114

1. Título

“Diagnóstico del Clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del
Cantón Zapotillo año 2022”

2. Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo año 2022. Para ello se contó con una población objeto de estudio de 158 servidores públicos, de los cuales se realizó encuestas a 157 servidores públicos y una entrevista únicamente al alcalde del GAD.

Para el presente estudio se aplicó los siguientes métodos: inductivo, deductivo, analítico y sintético, con un enfoque cualitativo y cuantitativo que me ayudó a determinar los resultados de las encuestas y entrevista. Para ello se utilizó el cuestionario de los investigadores Koys & Decottis, (1991) asimismo para la aplicación y valoración de las encuestas se utilizó el formato de respuesta escala de Likert. En los resultados obtenidos se realizó la adaptación de la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018).

Después de aplicar las técnicas de investigación se determinó que el clima organizacional de la entidad está en un promedio de 3,43 sobre 5 es decir muy bueno, lo que significa que la entidad cuenta con un muy buen ambiente de trabajo existe satisfacción, sin embargo existen subfactores que pueden ser mejorados.

Asimismo, cuenta con el plan de mejora de los 8 factores que requieren atención para llegar a la excelencia y fomentar un buen clima organizacional dentro de la entidad, sus respectivas conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Palabras claves: Clima Organizacional, factores, diagnóstico.

2.1 Abstract

The objective of this research is to carry out a diagnosis of the organizational climate at the Decentralized Autonomous Government of Zapotillo canton through the year 2022. There was a study population of 158 public servants, of which 157 public servants were surveyed and only the mayor of the GAD was interviewed.

To determine the results of the surveys and interviews, various methods were applied, including inductive, deductive, analytical, and synthetic approaches. In addition to using the survey questionnaire of the researchers Koys & Decottis, (1991), surveys were applied and evaluated using the Likert scale response format. In the results obtained, an adaptation of the Technical Norm for the Measurement of Work Climate of the Public Service of the Ministry of Labor (2018) was conducted.

Research techniques were applied to determine the organizational climate of the entity, and it was determined to be 3.43 out of 5, which is a very good score, indicating a very good work environment and high levels of satisfaction, but there are certain subfactors that can be improved. It also has the improvement plan of the 8 factors that require attention to reach excellence and promote a good organizational climate within the entity, their respective conclusions, recommendations, bibliography and annexes.

Key words: Organizational climate, factors, diagnosis.

3. Introducción

En la actualidad las entidades públicas se encuentran sometidos a diferentes cambios donde el talento humano mantiene un intenso proceso de renovación que influyen en la percepción que tienen sobre el lugar en el que se desempeñan, la convivencia, las relaciones interpersonales, la participación de actividades y en el ambiente organizacional.

Según Juárez, (2012) El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

La falta de un diagnóstico del clima organizacional provoca que los jefes departamentales no tengan conocimiento de la percepción que tienen los empleados sobre la institución, para ello los factores que fueron considerados como objeto de estudio para el clima organizacional son: autonomía, cohesivo, confianza, apoyo, presión, reconocimiento, equidad e innovación. Entonces es importante realizar diagnósticos del clima organizacional ya que refleja la percepción de los empleados con respecto a estos factores para así crear un ambiente de trabajo agradable que exista una buena comunicación, por tanto se busca la satisfacción, innovación, comunicación, responsabilidad y el trabajo en equipo contribuyendo al bienestar de los servidores públicos.

Teniendo en cuenta este enfoque, es primordial conocer la apreciación que tienen los servidores públicos del GAD con respecto al ambiente laboral que es el medio en donde desempeñan su trabajo. Como indican Juárez & Adauta (2012) el clima organizacional se refiere esencialmente a la percepción que tienen los miembros que integran una organización, a aumentar su motivación, productividad y satisfacción laboral que son conceptos diversos y tienen un desarrollo histórico relacionado con la conceptualización del clima.

El presente trabajo de investigación presenta información clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Zapotillo, para ello se especificaron los siguientes objetivos específicos:

- Determinar el nivel del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.

- Identificar los factores que influyen positivamente y negativamente en el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.
- Proponer un plan de mejora para fomentar un buen clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.

En los resultados de la investigación se determinó que los 8 factores del clima organizacional están en un nivel aceptable y muy bueno por lo que el plan de mejora se lo realizó en base a los 8 factores para que el clima organizacional pueda llegar a un nivel de excelencia. Por lo que se sugiere recomendaciones para un excelente clima y exista una mayor satisfacción laboral generando un mayor compromiso hacia la institución.

Al final del trabajo están los anexos que dan sustento a la investigación, la bibliografía utilizada en la revisión de la literatura.

4. Marco teórico

4.1 Antecedentes

En los últimos años ha aumentado de manera formidable el interés por la percepción y satisfacción laboral que tienen los miembros de una organización en su trabajo. Entonces, “El clima organizacional es un concepto que se ha trabajado desde hace tiempo en el área de la psicología organizacional. Fue Gellerman, en 1960, quien introdujo el término por primera vez.” (Quijada & Galindo, n.d.)

Según Rodríguez (Citado en Garcia & Ibarra, 2009) menciona que el clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Es así, que las proposiciones que relacionan el sistema organizativo con su entorno encuentran en la teoría organizativa, que busca superar las interpretaciones excesivas de algunos enfoques y las interpretaciones reduccionista de otros.

De esta manera, para Jaramillo & Moran, (2012) El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones. De esta manera, el Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir un conjunto de características que caracterizan a una organización o parte de ella a partir de las percepciones y experiencias de sus miembros. Según López (2012) El clima organizacional, interactúa con las características individuales para establecer el comportamiento. Así, el comportamiento de los individuos no sólo se deriva de sus características individuales, sino que también está influido por la situación general en la que se encuentran.

4.2 Base teórica

4.2.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert

Según Tenazoa & Cardozo, 2015 (citado por Brunet, (1999) La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados

depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

Variables causales

Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias

Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

Variables finales

Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. (Pág. 14-15)

4.2.2 Teoría sobre el Clima organizacional de McGregor

La teoría de McGregor (citado en Brancato & Juri, 2011, p. 21) En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría X: El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor

parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y: El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

4.2.3 Teoría de los investigadores Koys y Decottis

Para Zúñiga, (2021) Los investigadores Koys y Decottis define el clima organizacional como un fenómeno perceptual, experiencial, multidimensional que es ampliamente compartido por los miembros de una unidad o de una organización determinada. Donde destacan ocho factores: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, equidad, reconocimiento e innovación.

Según Torres & Indira, (2017) los 8 factores se definen de la siguiente manera:

Autonomía

Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

Cohesión

Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

Confianza

La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros. - Presión; la

percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

Apoyo

La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

Reconocimiento

La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.

Equidad

La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

Innovación

La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia. Según Huchiyam & Maricarmen, (2021) Los colaboradores pueden expresarse y desarrollar ideas nuevas formas y procedimientos de trabajo, realizan diferentes cambios sabiendo los riesgos que implica. Entonces las organizaciones innovadoras fortalecen la práctica de la creatividad mediante ideas nuevas, uso de recursos y tiempo para crear nuevos retos, métodos de trabajo.

4.3 Marco conceptual

4.3.1 Definición del clima

En el clima organizacional, en ocasiones también se denomina clima laboral, los empleados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resulta competente en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. (Rivera et al., 2016) Entonces, el clima organizacional tiene un impacto directo, cuanto más positivamente se perciba la dirección del directivo, más positiva será la percepción del entorno.

4.3.2 Importancia del clima organizacional

El clima organizacional se ha convertido en un tema cada vez más importante en las últimas décadas para la mayoría de las organizaciones que buscan mejorar continuamente su

ambiente de trabajo con el propósito de incrementar la productividad y la satisfacción en el recurso humano, un valor importante en cada institución. (Mendoza, Pavón, & Obregón, 2022)

De esta manera, para Ramírez & Vargas, (2015) ayuda aumentar los niveles de participación y que los empleados quieran permanecer en la organización. Para ello:

1. Los líderes deben proporcionar una dirección clara y convincente, junto con las prioridades organizacionales para asegurar que los empleados se centran en las tareas de mayor valor
2. También la organización debe suministrar un claro crecimiento y oportunidades de desarrollo para los empleados, que incluye todo el trabajo nuevo y desafiante como parte del proceso formal.
3. Asegurarse que los empleados de todos los niveles tengan las herramientas, recursos, estructuras y procesos de trabajo que necesitan para hacer bien su trabajo.
4. Y una vez que los empleados estén en su lugar, las organizaciones deben dar un paso atrás y proporcionar el espacio para los empleados puedan seguir adelante con su trabajo en la forma que mejor saben hacerlo.

Según (Yáñez, 2018) concluye que un clima organizacional óptimo se dirige hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, un clima organizacional deficiente o conflictivo generará en el futuro situaciones que alterarán el normal cumplimiento de las tareas asignadas, desencadenando en bajo rendimiento general.

4.3.3 Características del clima organizacional

Brunet (citado en García & Benavides , 2020) menciona que:

1. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
2. El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por lo contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
3. El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
4. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador del actor (la percepción no es siempre consciente).

5. Tiene consecuencias sobre el comportamiento (pág. 27).

4.3.4 Funciones del Clima Organizacional

De acuerdo con Benítez, (2014) La principal función de un clima organizacional saludable es lograr que todos los miembros de una organización se vean a sí mismos como parte esencial de la empresa, lo que redundará en un compromiso estable y positivo para que el propio sistema se fortalezca y dirija hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Entre las funciones más relevantes se encuentran:

- ✓ La vinculación del trabajador y la empresa, extinción de los obstáculos que perciban los miembros de la compañía al realizar sus actividades,
- ✓ Mejoramiento de los sistemas comunicacionales, reforzadores que incrementen conductas positivas (remuneraciones, premios, gratificaciones),
- ✓ Apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo,
- ✓ Creación de una identidad firme y estable,
- ✓ La conformación de un ambiente agradable y placentero que permita alcanzar la satisfacción laboral.

De esta manera, cada organización mantiene un clima laboral único y específico, ya que cada organización tiene su propia cultura, tradiciones y métodos de operación. Sin embargo una de las consecuencias importantes de no tener un buen clima organizacional es hacerlos más susceptibles a los riesgos psicosociales de que se pueden producir. Según, Velez & Ortega, (2021) La OIT (1986) establece a los riesgos psicosociales como una representación conjunta de temáticas perceptivos y empíricas de los colaboradores que podrían perjudicarlos como miembros de una organización.

4.3.5 Tipos de clima organizacional

Para Sandoval, (2004) La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

Tabla 1: *Tipos de Clima Organizacional*

Tipos de Clima	Descripción
----------------	-------------

	1.1.Sistema Autoritaritarismo explotador	I	La dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
1. Clima de Tipo Autoritario	1.2 Sistema Autoritaritarismo paternalista	II	Existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.
	2.1 Sistema Consultivo	III	La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
2. Clima de tipo participativo	2.2 Sistema Participación grupo	IV	Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Nota: Datos tomados de Sandoval, (2004).

Elaborado por: Lady Requena

4.3.6 Dimensiones del clima organizacional

Según Alcalá, 2011 (Citado en Diego, 2014) son nueve las dimensiones que permiten diagnosticar el clima organizacional:

Estructura

Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad

Enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.

Recompensa

La percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo,

Riesgo

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares de desempeño

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de trabajo.

Conflictos

Son el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. (pág. 23-24)

4.3.7 Enfoques del clima organizacional

De acuerdo a Guevara, (2018) La manera en que se visualizan los elementos del clima organizacional y cómo se crean sus interacciones se sostiene en los diferentes enfoques y los factores que inciden en el clima organizacional. Donde el clima organizacional ha sido tratado desde diversos enfoques, para este efecto se consideran tres enfoques:

Enfoque subjetivo

Concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización. Considera que las percepciones que tienen las personas que trabajan en una organización sobre de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral son las que definen el clima organizacional. Se cree que el comportamiento de los miembros de una organización es el resultado de las percepciones que tienen sobre los factores y está influenciado por las responsabilidades culturales.

Enfoque objetivo o realista

En este enfoque la perspectiva del individuo depende del ambiente en el cual se encuentra; hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.

Enfoque de síntesis o integrado

En este enfoque se plantean los efectos subjetivos percibidos sobre el estilo administrativo de una organización, pero también otros factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una determinada organización; es decir, la percepción que una persona tiene de una organización depende de las interacciones y convivencia que experimenta. (pág. 18-21)

4.3.8 Definición de diagnóstico

El diagnóstico es una estrategia para crear conocimiento sobre una realidad específica, cuya especificidad es modificar bajo una guía de voluntad consiente. Para (Bruno, n.d.) Todo proceso deliberado de cambio se inicia con el reconocimiento de la situación actual de una organización, grupo o comunidad. Este reconocimiento es aquello que denominamos diagnóstico y es el paso previo a la proyección de alternativas y cursos de acción que permitan modificar esa realidad en un sentido deseado.

4.3.9 Importancia del diagnóstico del clima organizacional

Según Morales, (2016) A través del tiempo, el Clima Organizacional ha llegado a ser un tema relevante y de vital importancia en toda institución, debido al impacto que este genera en la Satisfacción Laboral de sus colaboradores. Independientemente de la dirección de la investigación, se debe reconocer que la etapa más importante del proceso de desarrollo organizacional es la etapa del diagnóstico, donde el enfoque principal es que a medida que una organización evoluciona, su clima existente será un indicador importante para facilitar o dificultar los cambios que se están implementando.

El diagnóstico del clima, va a permitir conocer por tanto, si el clima existente es óptimo para la introducción de cambio y, en caso negativo, será una de las intervenciones prioritarias que se tendrá que efectuar para conseguir los resultados esperados. Si a través de una intervención se cambia y mejora el clima de una organización, o bien se introducen cambios en los factores que influyen en el clima, se puede, entonces mejorar los resultados en términos de eficiencia, innovación o satisfacción del personal. (Buelvas & Rodriguez, 2016)

4.3.10 Plan de mejora

Según MINEDUC, 2012 (Citado por Serrano, 2018) Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, es así que para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

4.3.11 Fases para la elaboración de un plan de mejora

Según Alvarado, (2015) para desarrollar un plan de mejora que responda a las necesidades de la organización es necesario involucrar a todos los miembros en el proceso de gestión de una institución pública o privada. Una vez lograda esta interacción, se pueden identificar los elementos, situaciones o problemas que se presenten.

En un plan de mejora debe establecerse lo siguiente:

La primera fase de diagnóstico inicial ocurre cuando los consultores de desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué el desempeño es deficiente o por que los empleados no están contentos.

La segunda fase de recopilación formal generalmente incluye un cuestionario y una discusión en grupo. Estas encuestas cubren características específicas de la organización, como la satisfacción laboral y la participación de todos los miembros en la toma de decisiones que definen el entorno de trabajo.

La última y tercera fase es la de intervención que requiere la preparación necesaria para abordar los problemas identificados. Donde puedan crear un ambiente y plan estratégico para ayudar a mejorar el ambiente de trabajo de la organización.

4.4 Marco Legal

Para la presente tesis del clima organizacional en el GAD del Cantón Zapotillo año 2022, se empezó analizando las normativas legales establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización (COTAD) y la Ley Orgánica de Servicio Público, (LOSEP).

4.4.1 Constitución de la Republica

Para realizar el análisis normativo es preciso referirse al **artículo 33** “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Constitución de la República del Ecuador, 2008) para ello es importante tener un clima laboral saludable ya que aporta en el desarrollo profesional individual y por ende es necesario tener un reconocimiento de sus actividades que realizan.

Asimismo “El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores”(Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 325)

De esta manera en la Constitución de la República del Ecuador, (2008) **en su Art. 238**. “Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional”

4.4.2 Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público

Dentro del CAPITULO VIII de la Salud Ocupacional en la **prestación de servicios del artículo 228** “Las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollando programas integrales. (“Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público,” 2016)

4.4.3 Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD

En su **artículo 53** menciona que “Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden”(Código Orgánico de Organización Territorial Descentralizado, COOTAD, 2019)

Asimismo en su **artículo 53** los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley;

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y

- parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
 - c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
 - d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
 - e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
 - f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
 - g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley. Previa autorización del ente rector de la política pública, a través de convenio, los gobiernos autónomos descentralizados municipales podrán construir y mantener infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, en su jurisdicción territorial.
 - h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
 - i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
 - j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
 - k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
 - l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
 - m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios;
y,
 - n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

4.4.4 Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP

En el artículo 4 menciona que “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. (Ley orgánica de servicio público, losep, 2020)

Además en su **artículo 22** se encuentran los deberes de las o los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;

De la misma en su **artículo 23** están los derechos irrenunciables de las servidoras y los servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
- e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
- f) Organizarse y designar sus directivas;
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley.

4.5 Marco Referencial

4.5.1 Cantón Zapotillo

Durante la conquista española, en su paso hacia el Reino de Quito desde el sur, Sebastián de Benalcázar funda una villa en este hermoso valle con el nombre de Zapotillo el 20 de Enero de 1534. El 19 de Agosto de 1980, el Presidente de la República Jaime Roldós Aguilera aprueba la Ley que crea el Cantón Zapotillo, y se publica en el Registro Oficial No 261, el día miércoles 27 de Agosto de 1980, conformado por la cabecera cantonal Zapotillo y las parroquias Paletillas y Cazaderos. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo, 2022)

4.5.2 Misión y Visión del GAD del Cantón Zapotillo

Tabla 2: Misión y Visión del GAD del Cantón Zapotillo

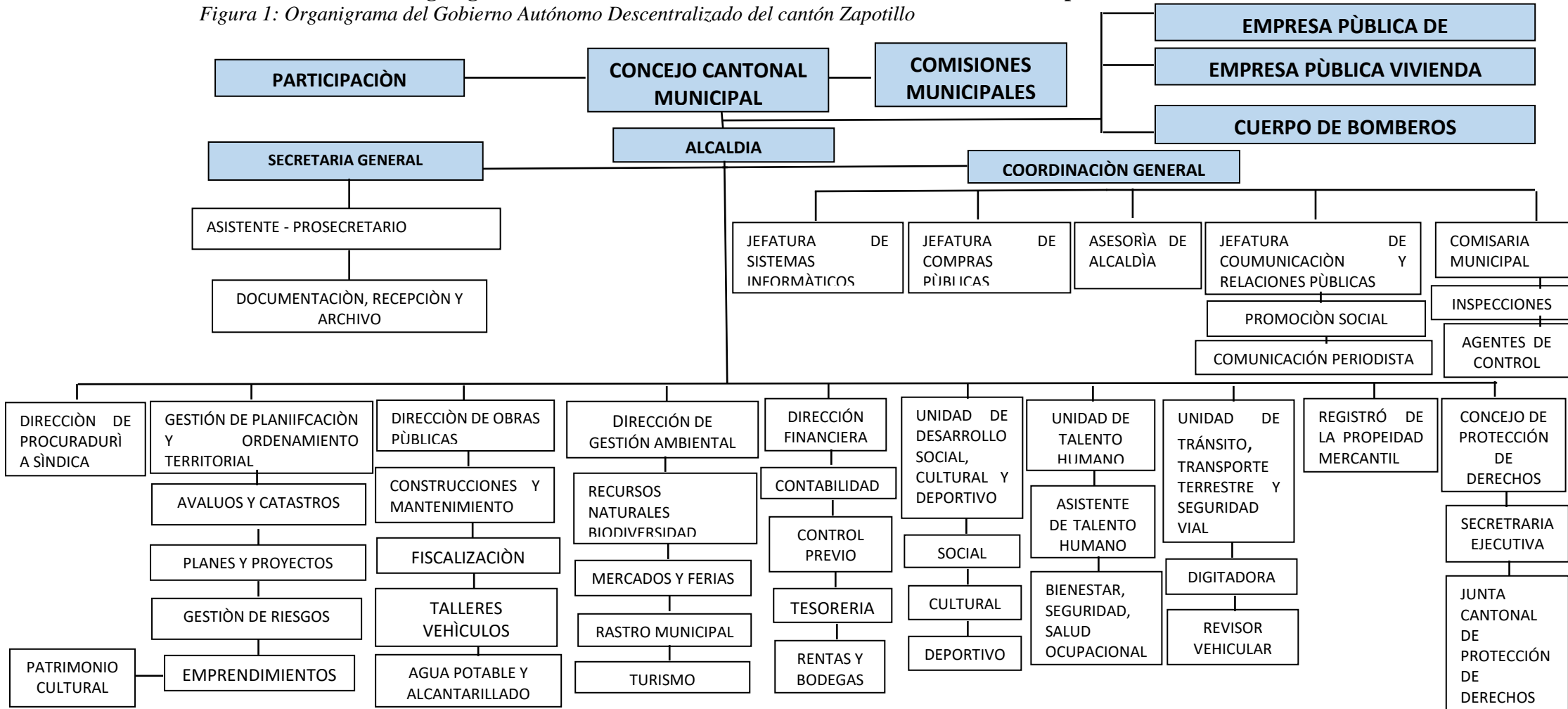
Misión	Visión
<p>El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo enfoca su misión al desarrollo integral del territorio dotando de servicios básicos en comunidades donde estas necesidades aún están insatisfechas: y, aprovechando las potencialidades de nuestro cantón, creando oportunidades que generen trabajo.</p> <p>El turismo, educación, cultura, deporte, la producción agropecuaria, el comercio deben ser áreas generadoras de desarrollo para Zapotillo.</p> <p>La solidaridad con los sectores vulnerables de la sociedad zapotillana será parte de la política social de intervención del GAD Cantonal, en temas de vivienda, educación y salud, que les permita mejorar sus condiciones de vida a los pobladores, y de este manera promover la construcción de una sociedad justa.</p>	<p>El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo durante el periodo 2019 – 2023, desempeñará una gestión administrativa honesta, responsable y solidaria, para su población urbana y rural, entregando servicios básicos de calidad y liderando el desarrollo integral del territorio con reconocimiento provincial y nacional.</p>

Nota: GAD Municipal del Cantón Zapotillo

Elaboración: Lady Requena

4.5.3 Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo

Figura 1: Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo



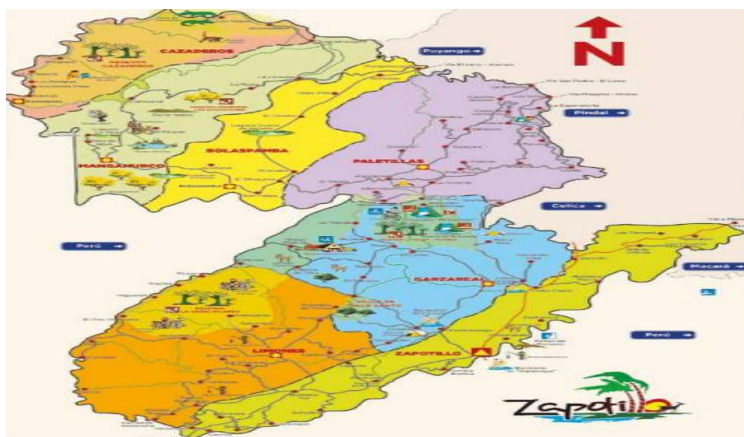
Nota. Reglamento Orgánico Funcional y Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo
Elaboración: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo

5 Metodología

5.1 El mapa del cantón Zapotillo, en donde se encuentra ubicado el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

El Cantón Zapotillo está ubicado 176 m.s.n.m, limita al Norte, al Sur y al Oeste con el vecino país del Perú, y al Este con los Cantones de Puyango, Pindal, Celica, Macará. Tiene una superficie de 1.213,42 Km² convirtiéndolo en el segundo cantón más grande la provincia de Loja.

Figura 2: Mapa del canton Zapotillo



Nota: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del Cantón Zapotillo. 2019 - 2023

Elaboración: Equipo Coordinador y Técnico del PDOT

5.2 Materiales.

5.2.1 Bibliográficos:

- ✓ Libros digitales
- ✓ Artículos científicos
- ✓ Documentos electrónicos
- ✓ Leyes. (Constitución del Ecuador, Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, COOTAD)
- ✓ Tesis relacionadas al tema de estudio

5.2.2 Suministros de Oficina.

- ✓ Hojas.
- ✓ Esferográficos.
- ✓ Carpetas.

5.2.3 Equipos Tecnológicos.

- ✓ Computador.
- ✓ Impresora.
- ✓ Pendrive.

5.3 Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, ya que se recogió y analizó la información a través de las encuestas al personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.

5.4 Técnicas

5.4.1 Encuesta

Esta técnica se aplicó a una población de 157 empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Zapotillo, que se detallan a continuación.

- 144 servidores públicos (ver anexo N°5)
- 8 puestos directivos (ver anexo N°7)
- 5 concejales (ver anexo N°9)

5.4.2 Entrevista

Se elaboró un guion de entrevista a partir de los 8 factores propuestos por los investigadores Koys & Decottis (1991), misma que fue aplicada al alcalde del GAD municipal del cantón Zapotillo.

5.5 Diseño

Se abordó mediante un diseño de carácter no experimental, ya que permitió analizar la información y llegar a conocer situaciones reales sobre el clima organizacional del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.

5.6 Tipo de investigación

En el presente trabajo se utilizó el tipo de investigación descriptivo, ya que ayudó a especificar propiedades y características que permitió saber el por qué y para qué se realizó la investigación. Asimismo busco especificar las propiedades y características importantes del fenómeno de estudio.

5.7 Métodos

Para el presente trabajo de tesis y para el cumplimiento de los objetivos planteados se utilizó los siguientes métodos:

5.7.2 Método inductivo

Este método comienza con investigaciones específicas para llegar a conclusiones generales, lo cual permitió analizar y conocer el fenómeno observado y lograr comprender las dificultades específicas que inciden en el clima organizacional del personal que labora en el GAD Municipal del cantón Zapotillo.

5.7.3 Método deductivo

Con la aplicación de este método se permitió analizar los aspectos más generales e importantes del clima organizacional, seguido de la contribución de un marco teórico que permitió fundamentar los conocimientos. Asimismo para comprender mejor la problemática y la recolección de datos a través de las encuestas y así enfocarse al cumplimiento de los objetivos planteados.

5.7.4 Método sintético

Permitió generar las respectivas tablas e figuras de la información recolectada a partir de las técnicas aplicadas en lo referente a los factores que influyen positivamente y

negativamente en el clima organizacional del personal que labora en el GAD Municipal del cantón Zapotillo.

5.7.5 Método Analítico

Facilitó analizar, interpretar y comprender mejor la problemática del GAD municipal del cantón Zapotillo desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa del clima organizacional, además permitió identificar los factores que influyen positivamente y negativamente para proponer un plan de mejora y formular las respectivas conclusiones y recomendaciones.

5.8 Población

La población objeto de estudio fue de 158 servidores públicos que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.

De acuerdo al Organigrama Estructural el personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 3: *Distribución del personal en los diferentes departamentos del GAD del cantón Zapotillo*

Departamentos	Número de empleados
Alcaldía	1
Concejo Cantonal	5
Secretaria General	3
Coordinación General	26
Dirección de Procuraduría Sindical	2
Dirección de Planificación Y Ordenamiento Territorial	7
Dirección de Obras Públicas	38
Dirección de Gestión Ambiental	37
Dirección Financiera	10
Unidad de Talento Humano	9
Unidad de Desarrollo Social, Cultural Y Deportivo	10

Unidad de Transito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial	3
Registro de la Propiedad Mercantil	4
Concejo Cantonal de Protección de Derechos	3
Total	158

Nota. Unidad de Talento Humano

Elaboración: Lady Requena

5.9 Modelo del Clima Organizacional

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el cuestionario de los investigadores Koys & Decottis, (1991), (citado por Vega, et al., 2008), asimismo para la aplicación y valoración de las encuestas se utilizó el formato de respuesta escala de Likert que a continuación se detalla:

- Totalmente en desacuerdo = 1
- Desacuerdo = 2
- No estoy seguro = 3
- De acuerdo = 4
- Muy de acuerdo = 5

Tabla 4: Descripción de los ocho factores del clima organizacional de Koys & Decottis, (1991).

FACTORES	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	1 al 5
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmosfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas. Percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas	6 al 10

Confianza	sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	11 al 15
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	16 al 20
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajos.	21 al 25
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.	26 al 30
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	31 al 35
Innovación	La percepción que se tienen acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.	36 al 40

Nota: Elaborado a partir de Koys & Decottis, (1991)

Elaboración: Lady Requena

5.10 Escala para medir el clima organizacional

Los resultados obtenidos de los factores del modelo de Koys & Decottis (1991), se los interpretó en relación con la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Público emitida por el Ministerio de Trabajo, donde se utilizará la siguiente tabla:

Tabla 5: *Escala del clima organizacional elaborada a partir del modelo de Koys & Decottis (1991) y la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Publico del Ministerio de Trabajo (2018).*

Nivel de clima organizacional	Significado	Escala de clima organizacional
	La percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad	

1- Deficiente	<p>cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que indica que los subfactores que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.</p> <p>La percepción sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de subfactores que deben ser mejorados.</p>	0,1 a 1
2- Regular	<p>La percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen subfactores que deben ser mejorados y/o sostenidos.</p>	1,01 a 2
3- Aceptable	<p>La percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen subfactores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.</p>	2,01 a 3
4- Muy bueno	<p>La percepción sobre el clima laboral está muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la entidad.</p>	3,01 a 4
5- Excelente	<p>La percepción sobre el clima laboral está muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la entidad.</p>	4,01 a 5

Nota: Adaptación de la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018).

Elaborado por: Lady Requena

6 Resultados

La presente investigación se la realizó en el GAD municipal del cantón Zapotillo, en esta investigación se obtuvo los siguientes resultados.

Al aplicar las encuestas a los empleados del GAD municipal del cantón Zapotillo se obtuvo que del 100% de la población encuestada, el 73% son hombres, frente a un 27% correspondiente a las mujeres como se muestra en la tabla 14: Género (Anexo 4). En cuanto a las edades de la población encuestada fluctúa entre 21 a 62 años, donde el 5,70% tienen una edad de 37 años, un 5,06% la edad de 41 años, y el 4,43% son personas con edades de 47 años de edad, como se evidencia en la tabla 15: Edad (Anexo 4).

De esta manera, en relación al tiempo que los funcionarios han permanecido laborando en la institución fluctúa entre 2 meses a 25 años, donde el 9,49% llevan 3 años laborando, el 8,23% llevan 1 año de tiempo laboral, y el 7,59% son personas que tienen 9 y 13 años laborando dentro de las instalaciones de la institución como se muestra en la tabla 16: Tiempo Laboral (Anexo 4).

6.1 Cumplimiento del objetivo 1: Determinar el nivel del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.

Para determinar el nivel del clima organizacional del GAD se aplicó encuestas a 144 servidores públicos, 8 puestos directivos y a los 5 concejales.

6.1.1 Nivel del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Zapotillo.

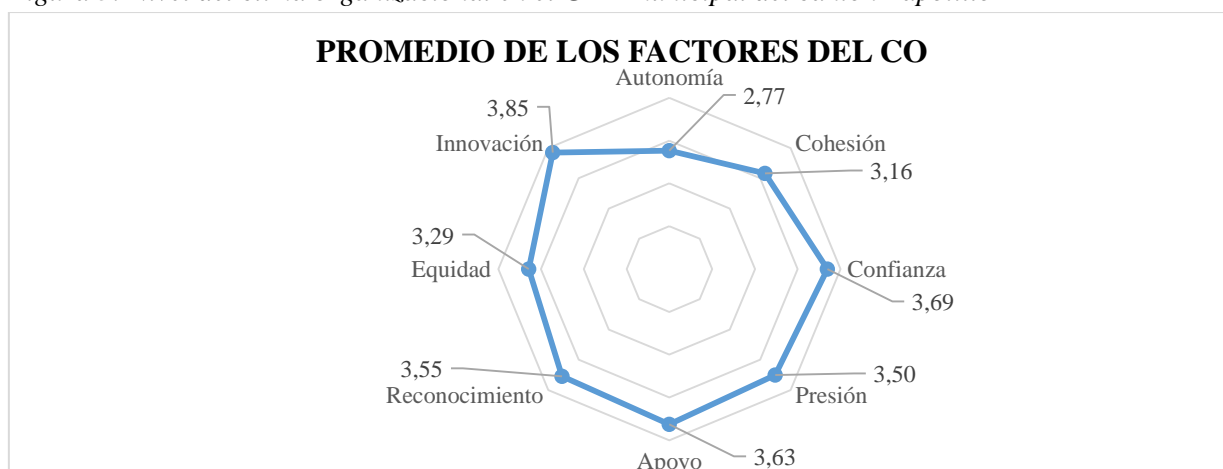
Tabla 6: Promedio de los factores del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Zapotillo

FACTORES	PROMEDIO (NIVEL OPERATIVO)	PROMEDIO (NIVEL DIRECTIVO)	PROMEDIO (NIVEL LEGISLATIVO)	PROMEDIO DE CADA FACTOR	PROMEDIO DEL CO
Autonomía	3,04	2,06	3,20	2,77	
Cohesión	3,28	3,81	2,40	3,16	
Confianza	3,52	4,06	3,50	3,69	
Presión	3,16	3,94	3,40	3,50	
Apoyo	3,44	4,25	3,20	3,63	3,43
Reconocimiento	3,07	4,38	3,20	3,55	
Equidad	3,13	3,13	3,60	3,29	
Innovación	3,48	4,38	3,70	3,85	
TOTAL	3,26	3,75	3,28	10,29	3,43

Nota: Encuestas realizadas a los empleados del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 3: Nivel del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Zapotillo



Nota: Tabla 6: Promedio de los factores del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Zapotillo

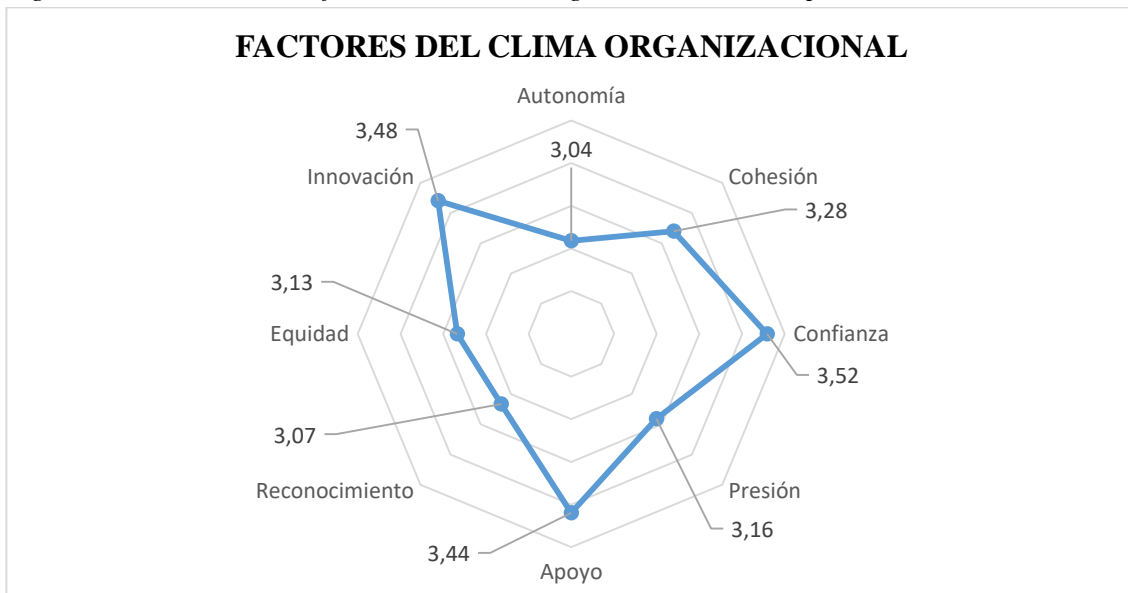
Elaborado por: Lady Requena

Como se observa en la tabla 6: el nivel del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Zapotillo está en promedio de (3,43) muy bueno es decir, la percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen subfactores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.

6.1.2 Clima organizacional nivel operativo

Para determinar el nivel del clima organizacional se aplicó encuestas a los 144 servidores públicos del GAD municipal del cantón Zapotillo.

Figura 4: Promedio de los factores del clima organizacional nivel operativo



Nota: Tabla 6: Promedio de los factores del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Como se observa en la tabla N° 7. El nivel del clima organizacional del nivel operativo está en un promedio de (3,26) según estos resultados el nivel es muy bueno ya que la percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio, lo que significa que la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, aunque existen subfactores que pueden ser mejorados o sostenidos.

Asimismo de acuerdo con la figura N° 6 (anexos 6) en el factor autonomía el 30,56% de los servidores públicos no pueden decidir el modo en que ejecutan su trabajo ya que realizan lo indicado por sus jefes, del mismo modo el 38,89% no proponen sus

propias actividades de trabajo esto es debido a que en la institución existen procesos ya establecidos para seguir. Sin embargo un 29,86% de los servidores están de acuerdo de que en la institución ellos determinan los estándares de ejecución ya que deciden por si mismos los procedimientos en relación a su trabajo teniendo autodeterminación en sus propias actividades y un 54,17% están de acuerdo que ellos mismos organizan su trabajo como mejor les parece.

De esta manera en la figura N° 7 (Anexos 6) en el factor cohesión un 45,84% de los servidores se ayudan continuamente es decir el trabajo en equipo es el adecuado ya que el 60,41% se llevan bien y por ende se preocupan los unos por los otros esto gracias a que la mayoría de los servidores se sienten parte del grupo, donde el 38,19% sienten que poseen cosas en común con sus compañeros, teniendo compromiso y cumpliendo con los objetivos establecidos.

En el factor confianza figura N° 8 (Anexos 6) un 46,53% piensa que existe una relación de confianza y seguridad altamente moderada para comunicarse abiertamente con sus jefes, asimismo un 72,22% de los servidores afirman que existe confidencialidad y códigos de ética que permiten a los colaboradores estar seguros y tranquilos, esto gracias a que se sienten a gusto, ya que un 63,89% cumplen con los compromisos que adquieren con ellos.

En el factor presión figura N° 9 (Anexos 6) se puede evidenciar que un 61,11% sienten que tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, pues esto les ayuda a los colaboradores a mantener la calma mejorando sus capacidades y habilidades para controlar sus emociones generando un lugar de trabajo relajado u optimo, pero asimismo más de la mitad es decir un 50,70% de los servidores se sienten como si nunca tuvieran un día libre ya que sufren de un alto estrés como consecuencia de la exigencia de trabajo.

En el factor apoyo figura N° 10 (Anexos 6) se puede observar que el 61,11% de los colaboradores cuentan con la ayuda de sus jefes cuando la necesiten ya que se sienten respaldados por ellos por las acciones que toman en la realización de su trabajo diario. Además de respaldar les permiten aprender de sus errores, ya que pueden hablar fácilmente con sus jefes sobre problemas relacionados a su trabajo o en caso de dudas cuentan con una comunicación directa.

Igualmente en el factor de reconocimiento figura N° 11 (Anexos 6) el 56,25% de los colaboradores se sienten satisfechos cuando reciben una felicitación por parte de su jefe cuando realizan de forma adecuada su trabajo ya que el 38,89% afirman que sus jefes conocen sus puntos fuertes y se los hacen notar ya que los motivan y reconocen su desempeño actual lo que permite aumentar la productividad y logrando mayor satisfacción en el personal. Sin embargo el 48,61% de los colaboradores creen que no son utilizados como ejemplo de trabajo y destacándose en su labor.

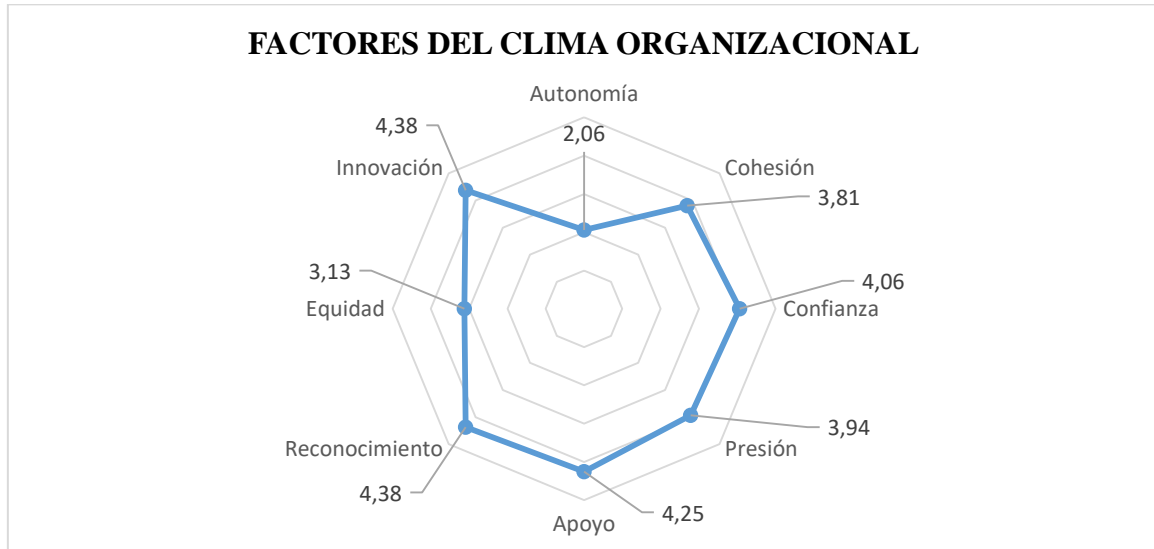
En el factor equidad figura N° 12 (Anexos 6) se puede evidenciar que el 49,31% de los colaboradores consideran que el trato que reciben de sus jefes es bueno, aunque más de la mitad el 54,17% creen que existen favoritismos resaltando la preferencia de unos sobre otros. Aunque a sus jefes no les agrada que realicen su trabajo de diferente forma a lo acordado es decir el 51,39% a pesar de eso están orientados a cumplir con las metas establecidas.

Y por último el factor innovación figura N° 13 (Anexos 6) un 54,16% manifiestan que sus jefes les dan la oportunidad para desarrollar sus propias ideas. Asimismo el 56,95% de los colaboradores afirman que los anima a realizar cambios y resaltar su creatividad para realizar su trabajo de diferentes formas. Además un 63,19% piensan que sus jefes valoran las nuevas formas que tienen sus colaboradores de ser más eficientes en su trabajo diario, para ello siempre los animan a prepararse y capacitarse para ser más productivos en la institución.

6.1.3 Clima organizacional nivel directivo

Para determinar el nivel del clima organizacional se aplicó encuestas a los 8 puestos directivos del GAD municipal del cantón Zapotillo.

Figura 5: Promedio de los factores de clima organizacional nivel directivo



Nota: Tabla 6: Promedio de los factores de clima organizacional en el GAD municipal del cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Como se puede observar en la tabla N° 7 el nivel del clima organizacional del nivel directivo tiene un promedio de (3,75) es decir un nivel muy bueno ya que la percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen subfactores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.

Asimismo de acuerdo con el factor autonomía figura N° 14 (Anexos 8) el 75% no dejan que sus colaboradores decidan el modo que realizarán su trabajo ya que todo está planificado para su cumplimiento y de esta manera el 62,50% no permiten que ellos determinen los estándares de ejecución de su trabajo.

Igualmente en el factor cohesión figura N° 15 (Anexos 8) el 75% tienen espíritu de “trabajo en equipo” ya que esto le brinda a cada miembro oportunidades de participar y comunicar sus ideas. Asimismo el 75% se ayudan los unos a los otros es decir, intercambiando ideas y ofreciendo diferentes perspectivas para brindar soluciones a los diferentes problemas.

En el factor confianza figura N° 16 (Anexos 8) el 100% de sus jefes creen que sus colaboradores confían que no divulguen las cosas que les cuentan en forma

confidencial de esta manera el 87,50% de sus jefes pueden hablar abiertamente con sus colaboradores.

Igualmente en el factor presión figura N° 17 (Anexos 8) el 87,50% de los colaboradores tienen el tiempo necesario para realizar su trabajo. Asimismo el 87,50% de los colaboradores en su área de trabajo tienen un ambiente relajado es decir, cuenta con una buena distribución y un orden definido y limpio que permitirá trabajar correctamente y mejorar su rendimiento dentro de la institución.

En el factor apoyo figura N° 18 (Anexos 8) el 75% de los colaboradores en su área de trabajo reciben capacitaciones ya que les proporciona nuevos conocimientos y herramientas para que se desarrollen al máximo sus destrezas y habilidades. Asimismo el 100% pueden contar con la ayuda de sus jefes cuando la necesitan.

En el factor reconocimiento figura N° 19 (Anexos 8) se puede observar que el 100% de los colaboradores reciben felicitaciones por parte de sus jefes cuando realizan bien su trabajo ya que el 100% reconocen los puntos fuertes de sus colaboradores y se los hacen notar.

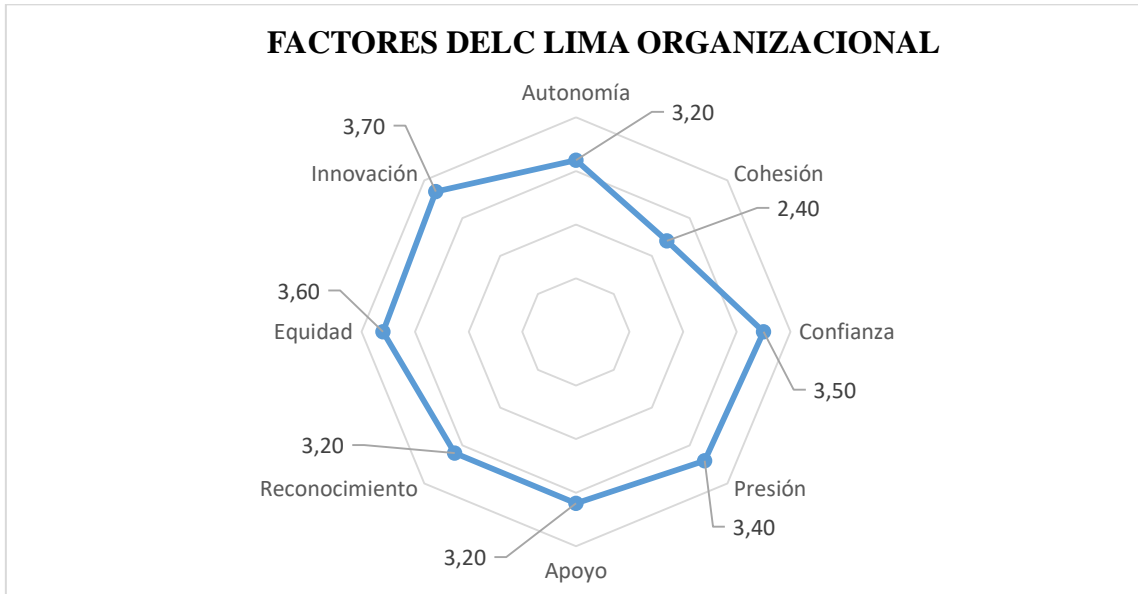
En el factor equidad figura N° 20 (Anexos 8) el 100% de los colaboradores reciben un trato justo de sus jefes y por ende el 100% de los jefes no tiene favoritos entre todos sus colaboradores. Y

por último en el factor innovación figura N° 21 (Anexos 8) se puede observar que el 100% de los jefes ánima a sus colaboradores a desarrollar sus propias ideas. Asimismo el 100% ánima a sus colaboradores a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.

6.1.4 Clima organizacional nivel legislativo

Para determinar el nivel del clima organizacional se aplicó encuestas a los 5 concejales del GAD municipal del cantón Zapotillo.

Figura 6: Promedio de los factores de clima organizacional del nivel legislativo



Nota: Tabla 6: Promedio de los factores de clima organizacional en el GAD municipal del cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Como se observa en la tabla N° 8 el nivel del clima organizacional de los concejales está en promedio de (3,28) es decir, muy bueno ya que la percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen subfactores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.

Asimismo de acuerdo con la figura N° 22 (Anexos 10) factor autonomía se puede observar que un 60% deciden el modo que realizan su trabajo. Mientras que el 40% están de acuerdo que entre todos sus compañeros determinan los estándares de ejecución de su trabajo.

En el factor cohesión figura N° 23 (Anexos 10) el 60% de los concejales no tienen espíritu de "trabajo en equipo" y el 40% no cooperan entre sí.

Mientras en el factor confianza figura N° 24 (Anexos 10) se observa que un 60% confían entre ellos que no divulguen las cosas que se cuentan en forma confidencial ya que el 40% puede hablar abiertamente.

Igualmente en el factor presión figura N° 25 (Anexos 10) el 80% tiene el tiempo necesario para realizar su trabajo ya que el 60% piensa que tienen un ambiente de trabajo relajado.

En el factor apoyo figura N° 26 (Anexos 10) el 80% reciben la preparación necesaria para realizar su trabajo, sin embargo el 40% creen que no pueden contar con la ayuda de ellos cuando la necesitan.

Asimismo en el factor reconocimiento figura N° 27 (Anexos 10) el 60% se felicitan entre ellos cuando realizan bien su trabajo sin embargo el 60% no se reconocen sus puntos fuertes y por ende no se los hacen notar.

Además en el factor equidad figura N° 28 (Anexos 10) un 80% de ellos reciben un trato justo de sus compañeros por lo que el 60% les agrada que intenten hacer su trabajo de distintas formas.

Por último el factor innovación figura N° 29 (Anexos 10) el 80% se animan a desarrollar sus propias ideas. Asimismo el 60% valoran las nuevas formas de realizar las cosas.

6.2 Cumplimiento del objetivo 2: Identificar los factores que influyen positivamente y negativamente en el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.

Después de determinar que el nivel del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Zapotillo está en promedio de (3,43) es decir, muy bueno donde la percepción sobre el clima organizacional está por encima del promedio y por ende la entidad cuenta con un muy buen ambiente de trabajo.

Tabla 7: Factores que requieren atención

FACTORES	PROMEDIO (NIVEL OPERATIVO)	PROMEDIO (NIVEL DIRECTIVO)	PROMEDIO (NIVEL LEGISLATIVO)	PROMEDIO DE CADA FACTOR	NIVEL CO
Autonomía	3,04	2,06	3,20	2,77	Aceptable Muy bueno
Cohesión	3,28	3,81	2,40	3,16	Muy bueno
Confianza	3,52	4,06	3,50	3,69	Muy bueno

Presión	3,16	3,94	3,40	3,50	Muy bueno
Apoyo	3,44	4,25	3,20	3,63	Muy bueno
Reconocimiento	3,07	4,38	3,20	3,55	Muy bueno
Equidad	3,13	3,13	3,60	3,29	Muy bueno
Innovación	3,48	4,38	3,70	3,85	Muy bueno
TOTAL	3,26	3,75	3,28	10,29	3,43

Nota. Tabla 6: Promedio de los factores del clima organizacional

Elaborado por: Lady Requena

Según la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Público emitida por el Ministerio de Trabajo 2018, el factor autonomía tiene un promedio 2,77 con un nivel aceptable (ver anexos N° 1, 2, 3) lo que significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal, donde los colaboradores no perciben mayor autonomía ya que el 53% no toman la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeñan su trabajo. Asimismo el 100% de los directivos no dejan que sus colaboradores decidan el modo que realizarán su trabajo ya que todo está planificado.

El factor cohesión tiene un promedio de 3,16 con un nivel muy bueno (ver nexos N° 1, 2,3) donde la entidad cuenta con un muy buen ambiente de trabajo, esto permite que exista una mejor relación tanto jefes como colaboradores haciendo que el trabajo no se vuelva tan tenso. Donde el 70% de Las personas que trabajan cada departamento se llevan bien entre sí, de esta manera el 88% en su área de trabajo se ayudan los unos a los otros.

Con respecto al factor confianza con un promedio de 3,69 está en un nivel muy bueno (ver anexos N° 1, 2,3) ya que el 73% piensa que su jefe es una persona de principios definidos y el 100% de los colaboradores pueden hablar abiertamente con sus superiores proporcionando ayuda para la realización de su trabajo teniendo un lugar relajado para trabajar.

Asimismo el factor presión tiene un promedio de 3,50 un nivel muy bueno (ver anexos N° 1, 2,3) donde la percepción del ambiente de trabajo es considerada muy buena,

sin embargo el 61% tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, de esta manera el 88% cuenta con un ambiente de trabajo agradable que facilita el bienestar de toda la institución.

El factor apoyo con un promedio de 3,63 un nivel muy bueno (ver anexos N° 1.2.3) ya que más de la mitad es decir el 61% puede contar con la ayuda de sus jefes cuando la necesiten, el respaldo, la colaboración permitiendo el aprendizaje de los errores. Brindándoles capacitaciones, seminarios, talleres para que adquieran nuevos conocimientos en su área de trabajo

Con respecto al factor reconocimiento tiene un promedio de 3,55 un nivel muy bueno (ver anexos N° 1, 2, 3) es decir el 56% de los colaboradores reciben con felicitaciones por un buen trabajo por parte de sus jefes donde el 100% de los directivos reconocen sus puntos fuertes y se los hacen notar.

El factor equidad tiene un promedio de 3,29 donde lo ubica en un nivel muy bueno (ver anexos N° 1,2, 3) haciendo notar que existen políticas y reglamentos equitativos. El 100% reciben un trato justo y claro con respecto a los estándares de desempeño y funcionamiento de sus actividades. Mejorando la comunicación en toda la institución.

Por último el factor innovación siendo el más alto con un promedio de 3,85 un nivel muy bueno (ver anexos N° 1, 2,3) donde el 55% de los colaboradores se sienten animados por parte de sus jefes para desarrollar sus propias ideas y a realizar su trabajo de distintas formas, asimismo el 100% de los jefes animan a sus colaboradores a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas valorando e y motivando esas ideas.

6.3 Cumplimiento del objetivo 3: Proponer un plan de mejora para fomentar un buen clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo.

El presente plan de mejora se respalda en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos, puestos directivos y concejales que laboran en el GAD municipal del cantón Zapotillo, referente a los 8 factores del clima organizacional del modelo planteado por los investigadores. Koys & Decottis, (1991).

6.3.1 Propuesta del plan de mejora

La finalidad del presente plan de mejora es fomentar un buen clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo. Para ello, se obtuvo de los resultados que el nivel del clima organizacional es muy bueno. No obstante, estos factores, expuestos en la tabla 9, requieren atención para que puedan ser excelentes y conseguir una actitud positiva hacia su trabajo y por ende una mayor satisfacción laboral.

6.3.2 Análisis FODA de los factores del clima organizacional

Tabla 8: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe un buen compañerismo entre todos los colaboradores. (factor cohesión, pregunta N°7) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se propone nuevas formas de hacer las cosas a los equipo de trabajo. (factor innovación, pregunta, N°16 entrevista) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La toma de decisiones ya están establecidas por procesos ya planificados. (factor innovación , pregunta N°1) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de capacitaciones institucionales de forma general. (Factor reconocimiento, pregunta N°10 entrevista)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe espíritu de trabajo en equipo. (factor cohesión, pregunta N°9) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cuenta con lugar relajado para trabajar. (factor presión, pregunta, N°17) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los estándares de ejecución del trabajo ya están determinados. (factor autonomía, pregunta N°3) 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El jefe es reconocido como una persona de principios definidos. (factor confianza, pregunta N°12) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los superiores fomentan el desarrollo profesional. (factor apoyo, pregunta N°22) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inequidad en la distribución de las cargas laborales. (factor equidad, pregunta N°14 entrevista) 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se puede hablar abiertamente con los superiores. (factor confianza, pregunta N°13) 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultad para cumplir con la asignación de un trabajo bajo presión. (factor presión, pregunta N°20) 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena comunicación de los servidores con sus jefes departamentales. (factor apoyo, pregunta N° 21) 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe favoritismo entre todos los colaboradores de la institución. (factor equidad, pregunta N°34) 	

➤ Se realiza felicitaciones cuando los colaboradores realizan bien su trabajo. (factor reconocimiento, pregunta N°26)			
➤ Los directivos respetan y reconocen logros de sus colaboradores. (factor reconocimiento, pregunta N° 28)			
➤ El buen trabajo es reconocido por parte de los jefes. (factor reconocimiento, pregunta N°29)			
➤ Existe un trato justo entre superior y colaboradores. (factor equidad, pregunta N°31)			
➤ Motivación constante por parte de los superiores para que encuentren nuevas formas de enfrentar antiguos problemas. (factor innovación, pregunta N°39)			

Nota: Encuestas y entrevista realizadas al personal que labora en el GADM del cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

6.3.3 Matriz de estrategias

Tabla 9: Matriz de Estrategias

ESTRATEGIAS FO
<ul style="list-style-type: none">• Establecer canales de comunicación asertiva entre los diferentes departamentos.
<ul style="list-style-type: none">• Mantener los niveles de motivación, satisfacción de los servidores públicos del GAD.
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación al personal para una mejor satisfacción laboral.
<ul style="list-style-type: none">• Mantener fomentando el trabajo en equipo en la institución mediante charlas y talleres.
ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none">• Analizar con los jefes de área, la oferta de capacitación y elaborar un plan anual, acorde a los requerimientos reales del personal.
ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none">• Plantear ejercicios con participación de todo el equipo de trabajo para fortalecer la comunicación y lograr una convivencia integral entre todo el personal.
<ul style="list-style-type: none">• Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.
<ul style="list-style-type: none">• Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades de cada departamento.
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación a los colaboradores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en comunicación y toma de decisiones.

Nota: Encuestas y entrevista realizadas al personal que labora en el GADM del cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

6.3.4 Objetivos del plan de mejora

6.3.4.1 Objetivo General

- Diseñar un plan de mejora que contribuya a la excelencia los factores del clima organizacional del GAD Municipal del Cantón Zapotillo.

6.3.4.2 Objetivos Específicos

- Implementar estándares para la ejecución de las actividades.
- Fomentar las relaciones personales saludables dentro de la institución para potenciar la cohesión en el trabajo.
- Fomentar que los colaboradores trabajen de manera proactiva en equipos de trabajo de una forma óptima, unida y eficiente.
- Ajustar las cargas de trabajo siendo consecuentes con las competencias, capacidades, recursos asignados y remuneración recibida para cada empleado.
- Fomentar el apoyo a los colaboradores a través del mejoramiento de las instalaciones físicas y ambientales para que cuenten con las condiciones apropiadas para desempeñarse en el trabajo exitosamente.
- Reconocer el esfuerzo realizado de cada colaborador para tener una mayor motivación y realicen su trabajo de una manera eficiente.
- Realizar un curso de capacitación para dar a conocer la filosofía de la institución a los servidores públicos y a los nuevos servidores que se incorporen a la institución.
- Promover la creatividad de los colaboradores a través de reuniones donde participen cada uno de ellos con propuestas innovadoras.

Tabla 10: Plan de mejora: factor autonomía

FACTOR AUTONOMÍA						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Recursos	Responsables	Cronograma	Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar estándares para la ejecución de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar la participación de manera constante entre los diferentes departamentos para impulsar la comunicación en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar reuniones de máximo 2 horas tanto alcalde, directores, jefes departamentales y colaboradores para involucrarlos en los procesos de toma de decisiones de la institución. ➤ Crear mesas de trabajo de máximo 1 hora con directivos y colaboradores para la socialización de las metas, objetivos planteados para cada año, con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el miedo a tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servidores públicos, ➤ Computadora, ➤ Presentaciones en PowerPoint, ➤ Proyector, ➤ Materiales de apoyo para escrituras, ➤ Sala de reuniones, ➤ Capacitadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefa de Talento Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La primera actividad se la realizará cada mes. ➤ La segunda actividad se lo realizará cada mes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se requiere de recursos financieros.

Nota: Encuesta realizada a los empleados del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Tabla 11: Plan de mejora: factor cohesión

FACTOR COHESIÓN						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Recursos	Responsables	Cronograma	Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar las relaciones personales saludables dentro de la institución para potenciar la cohesión en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar actividades de carácter social para fortalecer las relaciones personales y lograr una convivencia armónica entre los distintos departamentos del GAD. ➤ Promover empatía con todos los compañeros de trabajo demostrando un gran respeto por los demás y contribuir a crear una cultura de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de juegos deportivos institucionales en las disciplinas de futbol y básquet. ➤ Realización de salidas en equipos de trabajo a almorzar, para fomentar una comunicación fluida que permita conocer más a sus compañeros y a su vez despejar las mentes de la carga de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servidores públicos, ➤ Uniformes deportivos, ➤ Coliseo, ➤ Implementos deportivos, ➤ Refrigerios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Directores o jefes departamentales. ➤ Comité de asuntos sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La primera actividad se lo realizará una vez al año en el mes de julio. ➤ La segunda actividad se lo realizara de acuerdo a cada colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La primera actividad tendrá un presupuesto de 850 dólares. ➤ La segunda actividad no se requerirá de recursos financieros. .

Nota: Encuesta realizada a los empleados del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Tabla 12: Plan de mejora: factor confianza

FACTOR CONFIANZA						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Recursos	Responsables	Cronograma	Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar que los colaboradores trabajen de manera proactiva en equipos de trabajo de una forma óptima, unida y eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la eficiencia y productividad de la organización mediante una aplicación web que permita asistir a los empleados en la generación de valor para la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar a conocer mediante la intranet la información medular de la institución, de tal forma que se logra centralizar la comunicación en un único entorno. Y así incrementar la colaboración de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servidores públicos, ➤ Computadoras , ➤ Correos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefa de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se lo realizara una vez al año en el mes de febrero. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se requiere de recursos financieros.

Nota: Encuesta realizada a los empleados del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Tabla 13: Plan de mejora: factor presión

FACTOR PRESIÓN						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Recursos	Responsables	Cronograma	Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ajustar las cargas de trabajo siendo consecuentes con las competencias, capacidades, recursos asignados y remuneración recibida para cada empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asignación equitativa de tareas de acuerdo a sus funciones y responsabilidades. ➤ Realización de pausas activas para la prevención de estrés laboral a los servidores públicos del GAD. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar una reunión por año de la carga laboral de los empleados y una reunión cada mes para el seguimiento y control de las actividades. ➤ Realización de ejercicios de relajamiento como respiración, movimientos, estiramientos de una duración de 10 a 15 minutos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servidores públicos, ➤ Sala para reuniones. ➤ Material didáctico. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefa de Talento Humano. ➤ Área de Seguridad y Salud Ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La primera actividad se lo realizará cada año y el seguimiento o cada mes. ➤ La segunda actividad se la realizará dos veces a la semana. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se requiere de recursos financieros .

Nota: Encuesta realizada a los empleados del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Tabla 14: Plan de mejora: factor apoyo

FACTOR APOYO						
Objetivos	Estrategias	Actividades	Recursos	Responsables	Cronograma	Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar el apoyo a los colaboradores a través del mejoramiento de las instalaciones físicas y ambientales de la institución para que cuenten con las condiciones apropiadas para desempeñarse en el trabajo exitosamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar los puntos de red y conectividad de cada departamento que propicien el confort y satisfacción de los colaboradores en su lugar de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar inspecciones que permitan emitir un informe sobre los puntos de red y la conectividad en la institución, de tal manera que se contrate un mejor servicio. ➤ Revisar que en los inventarios dispongan de materiales ergo métricos para mejorar considerablemente la comodidad, la salud, la seguridad y la productividad de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instalaciones de la institución, ➤ Materiales de apoyo para escritura. ➤ Inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefa de Talento Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La primera actividad se lo realizara dos veces al año: en el mes de enero y en el mes de julio. ➤ La segunda actividad se la realizara una vez al año en el mes de enero. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se requiere de presupuesto.

Nota: Encuesta realizada a los empleados del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Tabla 15: Plan de mejora: factor reconocimiento

FACTOR RECONOCIMIENTO						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Recursos	Responsables	Cronograma	Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocer el esfuerzo realizado de cada colaborador para tener una mayor motivación y realicen su trabajo de una manera eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer formas de reconocimientos que permitan una mayor motivación y satisfacción de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Celebraciones de fechas especiales como: cumpleaños, día del padre, día de la madre, día de la mujer, a través de correos electrónicos o notas con felicitaciones acompañados de pequeños detalles como cupcakes, chocolates y flores. ➤ Difundir en toda la institución a través de carteles los incentivos con los que se cuentan por fechas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servidores públicos, ➤ Material didáctico, ➤ Carteles, ➤ Correos electrónicos de cada colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Directores y jefes de cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se lo realizara de acuerdo a las fechas especiales, cumpleaños de cada servidor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 200 dólares para regalos.

Nota: Encuesta realizada a los empleados del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Tabla 16: Plan de mejora: factor equidad

FACTOR EQUIDAD						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Recursos	Responsables	Cronograma	Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar un curso de capacitación para dar a conocer la filosofía de la institución a los servidores públicos y a los nuevos servidores que se incorporen a la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Socializar a través de los correos institucionales el manual de funciones, normas y reglamentos de la institución. ➤ Realizar una capacitación de inducción a los servidores de la institución y los nuevos integrantes acerca de la filosofía de la institución (misión, visión, objetivos y valores). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Retroalimentación de la misión, visión y objetivos organizacionales a través de correos electrónicos la información correspondiente al manual de funciones, normas y reglamentos que tiene la institución. ➤ La capacitación será acerca de la filosofía de la institución a los servidores públicos y los nuevos ingresos al GAD. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servidores públicos, ➤ Computadoras, ➤ Capacitadores, ➤ Material didáctico, ➤ Hojas papel bond. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefa de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La primera actividad se lo realizará una vez al año en el mes de enero. ➤ La segunda actividad se la realizará dos veces al año; una en el mes de enero y otra en el mes de agosto y tendrá una duración de 1 hora. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se requiere de recursos financieros ya que todos los recursos lo cuenta la institución.

Nota: Encuesta realizada a los empleados del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Tabla 17: Plan de mejora: factor innovación

FACTOR INNOVACIÓN						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Recursos	Responsables	Cronograma	Prepuestado
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar la innovación y la toma de decisiones mediante responsabilidades para mejorar la agilidad de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer la creatividad de los colaboradores con ideas innovadoras que estén alineadas al cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. ➤ Habilitar espacios de intercambio de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar reuniones donde se hagan desafíos a los colaboradores y encuentren soluciones viables a los problemas. ➤ Crear un canal de ideas y exponerlas públicamente para someterlas a votación y seleccionar las que más apoyo tienen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servidores públicos, ➤ Presentación en PowerPoint, ➤ Computadoras, ➤ Proyector, ➤ Material didáctico, ➤ Sala para realizar reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefa de Talento Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se lo realizará una vez al año: en el mes de mayo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se requiere de recursos financieros.

Nota: Encuesta realizada a los empleados del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

7 Discusión

Según López, (2012) El Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los empleados que se desempeñan en ese ambiente. Bajo este enfoque el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo elaborar un diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo año 2022. Según Buelvas & Rodriguez, (2016) un diagnostico permite conocer por tanto, si el clima existente es óptimo para la introducción de cambio y en caso negativo, será una de las intervenciones prioritarias que se tendrá que efectuar para conseguir los resultados esperados. Si a través de una intervención se cambia y mejora el clima de una organización, o bien se introducen cambios en los factores que influyen se puede mejorar los resultados en términos de eficiencia, innovación o satisfacción del personal. Para ello se lo realizó mediante la aplicación del modelo del clima organizacional planteado por los investigadores. Koys & Decottis, (1991). De esta manera, Zúñiga, (2021) indica que la información recolectada también permite dar forma a los comportamientos individuales de acuerdo a las exigencias organizativas presentes en los diferentes ambientes dinámicos que, desde la administración y la psicología del trabajo, buscan identificar como dichos comportamientos puedan afectar la satisfacción en el trabajo, la motivación del personal y por ende la productividad.

Con el diagnóstico realizado en el GAD municipal del cantón Zapotillo se obtuvo que el nivel del clima organizacional está en un promedio de 3,43 lo cual lo ubica en un nivel muy bueno es decir, que la percepción sobre el clima organizacional está por encima del promedio, donde la entidad cuenta con un muy buen ambiente de trabajo. Al identificar los factores que influyen positivamente y negativamente en el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo tenemos que: todos los factores necesitan atención para llegar al nivel de excelencia entendido como la percepción sobre el clima organizacional está muy por encima del promedio esto significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la entidad. Para ello es importante considerar las percepciones de los colaboradores acerca del entorno laboral donde los factores que requieren atención son: autonomía, cohesión, confianza, apoyo, presión, reconocimiento, equidad e innovación.

De esta manera, el factor autonomía fue el más bajo ya que se encuentra en un promedio de 2,77 es decir un nivel aceptable donde el 62,50% de los colaboradores no toman la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeñan su trabajo sin embargo el 70,84% organiza su trabajo como mejor les parece. Esto corroborado con la investigación de (Jaramillo & Moran, 2012) en su estudio aplicado a 31 empleados donde los resultados fue que los valores alcanzados en la dimensión de autonomía sobre el clima organizacional se encontraron por debajo del valor de 10 lo que nos indica la presencia de una falta de autonomía por el excesivo autoritarismo presente en los mandos.

Asimismo el factor cohesión tiene un promedio de 3,16 alcanzando un nivel muy bueno donde el 60,41% de los colaboradores se llevan bien entre sí, ya que se fomenta un trabajo de cooperación entre los diferentes jefes de departamentos a través de reuniones de kit para poder planificar y evaluar los planes mensuales sobre todo se fomenta reuniones de directores. Guardando estrecha relación con la investigación de Ramírez & Vargas, (2015) aplicada a 76 empleados se puede observar que los empleados tienen una percepción del 57% donde los colaboradores tienen muy buena relación con todos sus compañeros donde resultó favorable teniendo en cuenta que las personas encuestados, manifestaron tener buenas relaciones interpersonales, lo cual beneficia la realización de las tareas establecidas.

En el factor equidad con un promedio de 3,29 obtiene un nivel de muy bueno donde el 49,31% de los colaboradores cuenta con un trato justo por parte de su jefe de acuerdo a la entrevista al alcalde se trata de ser bien justos al menos eso ha sido las directrices y las decisiones enfocadas, asimismo el 67,36% piensan que los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables. No obstante en la investigación de Velez & Ortega, (2021) aplicado a una muestra de 223 empleados se indica que el 55,79% que representan un promedio de 124,4 colaboradores respondieron estar “De acuerdo y Muy de acuerdo” estos resultados indican que las distintas normativas y metas expuestas por los jefes directos las perciben de manera clara y justa al momento de ser socializadas. Sin embargo, se observa a un 29.06% que representa el promedio de 64,8 colaboradores “No estar seguro” de que las normas impartidas por la empresa sean justas y equitativas, esto se puede contrastar con el número de personas nuevas en la empresa que es el 45% y que

representa a un total de 100 colaboradores, donde ellos se encuentran en un proceso de adaptación temprana; lo que produce un cierto grado de desconocimiento de las normas.

El factor presión con un promedio de 3,50 obtiene un nivel muy bueno ya que el 61,11% de los colaboradores tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo sin embargo el 68,08% tiene un lugar relajado para trabajar. En cambio en la investigación de Yáñez, (2018) aplicada a una población de 326 empleados, consideran que la presión por el trabajo es alta, esta dimensión tiene el 60% en cuanto a niveles de presión laboral, uno de los mayores motivos es que los miembros de la empresa tienen la percepción de ser notificados mediante llamadas telefónicas sobre inconvenientes en el lugar de trabajo, a la par que consideran que el trabajo es demasiado y no cuentan con el suficiente tiempo para realizarlo.

El factor reconocimiento con un promedio de 3,55 obtiene un nivel muy bueno ya que el 56,25% puede contar con una felicitación cuando realiza bien su trabajo, de acuerdo con el alcalde se los felicita y también se los corrige cuando realizan mal. En las reuniones que hacen son de evaluación nos decimos lo que está bien y lo que está mal para de eso aprender, es rápido para reconocer un buen trabajo. De este modo se corrobora con la investigación de Zúñiga, (2021) en su estudio aplicado a 54 empleados, según los resultados la dimensión de Reconocimiento el 50% del personal administrativo y el 46.2% del personal de servicios generales manifiestan contar con percepción alta y muy alta del sistema de recompensas no económicos implementado por la institución, y el otro 50% del personal administrativo y el 53.8% del personal de servicios generales no sienten que su esfuerzo en el trabajo sea reconocido ni por los superiores ni por la institución.

El factor apoyo con un promedio de 3,63 obtiene un nivel muy bueno donde el 61,11% puede contar con la ayuda de su jefe cuando la necesite, donde el alcalde mencionó que cómo administrador debe tener los conocimientos necesarios para solventar cualquier inquietud porque el equipo técnico si bien tiene conocimientos técnicos pero si les toca revisar otros temas en todo sentido. De acuerdo con Morales, (2016) La satisfacción de los trabajadores va a depender en gran magnitud del respaldo como también de la tolerancia que sus superiores les brinden al momento de desempeñar sus funciones; esto incorpora el aprendizaje de los errores, sin temor a que sus jefes o sus compañeros de trabajo tomen represalias al respecto.

Con respecto al factor confianza está en un promedio de 3,69 es decir un nivel muy bueno donde el 72,22% cree que su jefe es una persona de principios definidos asimismo el 46,53% piensa que su jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente, de esta manera el alcalde manifestó que una autoridad de elección popular debe escuchar los problemas de la ciudadanía a veces toca tomar decisiones que a muchos ciudadanos no las competen o que afectan a un grupo de ciudadanos pero se toma decisiones en beneficio de la mayoría. Asimismo corroborando con la investigación de Diego, (2014) en su estudio aplicado a 120 empleados, donde la percepción de los mismos con respecto a la dimensión confianza obtuvo un nivel favorable que nos permite deducir; que existe libertad y buena comunicación entre los superiores y sus subordinados en la entidad con el propósito de unificar criterios en las decisiones fundamentales para el adecuado funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

Por último, está la innovación el factor más alto con un promedio 3,85 es decir un nivel muy bueno ya que el 63,19% de los colaboradores piensan que su jefe valora las nuevas formas de hacer las cosas, asimismo el 57,64% piensan que su jefe los anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas. De acuerdo a lo que mencionó el alcalde de la municipalidad el propone nuevas formas de hacer las cosas a su equipo de trabajo ya que está promoviendo automatizar los servicios en temas de registro de propiedad que siempre se ha manejado manualmente. Por el contrario el estudio de Huchiyam, (2021) aplicado a 93 empleados se evidencia que la dimensión innovación fue la menos valorada (2,97) pues, el personal no tiene autonomía para realizar sus actividades de manera creativa o nuevas formas de trabajo. Entonces en la actualidad las deben permitir nuevas ideas que apoyen a los empleados a fomentar la práctica de la innovación para mejorar los modelos actuales.

8 Conclusiones

En base los resultados obtenidos se concluye que el clima organizacional del GAD municipal del cantón Zapotillo de forma general es muy bueno.

- Se determinó que el nivel del clima organizacional en el GAD municipal está en un promedio de 3,43 es decir muy bueno, ya que se cuenta con muy buen ambiente de trabajo aportando al desarrollo profesional individual y grupal, sobre todo a potenciar la innovación y a disminuir el estrés para alcanzar una mayor satisfacción en el trabajo.
- Se identificó que el factor autonomía está en un promedio de (2,77) es decir en un nivel aceptable y los otros 7 factores como: cohesión (3,16), confianza (3,69), presión (3,50), apoyo (3,63), reconocimiento (3,55), equidad (3,29), e innovación (3,85) están en un nivel muy bueno, sin embargo estos requieren atención para que puedan estar en un nivel de excelencia.
- Se elaboró el plan de mejora enfocándonos en los 8 factores que requieren atención con la finalidad de lograr que el clima organizacional se encuentre en un nivel excelente. Se realizó primero una matriz FODA, matriz estrategias y así proponer el plan de mejora el mismo que está estructurado en objetivos, estrategias, actividades, recursos, responsables, cronograma y presupuesto.

9 Recomendaciones

Se recomienda a las autoridades del GAD municipal del cantón Zapotillo lo siguiente:

- Evaluar periódicamente una vez al año el clima organizacional, con el modelo aplicado en esta investigación para conocer el bienestar de los servidores públicos y lograr una mayor satisfacción laboral.
- Brindar a los colaboradores una mayor autonomía sobre su trabajo para adquirir mayor seguridad en la toma de decisiones, asimismo fomentar actividades deportivas para fortalecer las relaciones interpersonales entre los diferentes departamentos estableciendo diálogos de manera permanente para mejorar la confianza, que cuenten con espacios de ambientes más relajados libres de estrés favoreciendo el trabajo en equipo donde se evidencie una gestión clara que demuestre la falta de favoritismo a través del reconocimiento y estimulación de los esfuerzos para la realización de un buen trabajo dando las oportunidades para crecer y desarrollarse.
- Revisar el plan de mejora propuesto en esta investigación, en donde se plantean estrategias que permiten conocer los aspectos primordiales en relación al personal, determinando áreas débiles para lograr que los factores lleguen a un nivel de excelencia y por ende tener un nivel excelente del clima organizacional en la institución.

10 Bibliografía

- Alvarado, R. I. H. (2015). *DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ARCHIDONA. PROVINCIA DE NAPO.*
- Benítez, L. V. T. (2014). *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - CASO IASACORP INTERNATIONAL.* 1–61.
- Blas, A. N. L. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra , Provincia y Región Lima , Año 2013.*
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? *Universidad Nacional de Cuyo*, 1–54.
- Bruno, D. (n.d.). *El diagnóstico de comunicación.*
- Buelvas, S. E. L., & Rodriguez, S. S. (2016). “*Diagnóstico del Clima Organizacional en la Fundación Indufrial.*”
- Código Orgánico de Organización Territorial Descentralizado, COOTAD. (2019). *Registro Oficial Suplemento 303 de 19-Oct.-2010*, 1–180. Retrieved from <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/COOTAD.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Iusrectusecart*, (449), 1–219. Retrieved from <https://bde.fin.ec/wp-content/uploads/2021/02/Constitucionultimodif25enero2021.pdf>
- Diego, C. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba). *Universidad Nacional de Colombia - Facultad de Ciencias Económicas*, 81.
- Flores, L. (n.d.). *El Clima Organizacional.*
- García, B. F. J., & Benavides, B. E. Á. (2020). *Facultad de ciencias económicas Departamento de administración de empresas Tema : administración Subtema : clima organizacional Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en administración de empresa Autores : Br . Fernando Javier García.*
- GARCIA, G. M. R., & IBARRA, A. V. L. (2009). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de guanajuato. *Eumet.Net*, 138. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>.

- Gobierno Autónomo Descentralizado del Canton Zapotillo. (2022).
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*.
- Huchiyam, & Maricarmen, R. (2021). Escuela de Posgrado Escuela de Posgrado. In *Universidad César Vallejo*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76522>
- JARAMILLO, M. V. A., & MORAN, T. R. A. (2012). *Universidad estatal de milagro*.
- Juárez Adata, S. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral*.
- Ley orgánica de servicio público, losep*. (2020). 1–74.
- López, L. F. M. (2012). “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI.” *Acta Materialia*, 33(10), 348–352. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.actamat.2015.12.003> https://inis.iaea.org/collection/NCLCollectionStore/_Public/30/027/30027298.pdf?r=1&r=1 <http://dx.doi.org/10.1016/j.jmrt.2015.04.004>
- Mendoza, B. E. G. E., Pavón, B. K. N. R., & Obregón, B. N. D. C. (2022). *No Title*.
- MoralesLiza Jorge Luis. (2016). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Trujillo, año 2016. *Universidad César Vallejo*.
- MORÁN DE VILLEDA, A. C. (2014). *CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN SANTA ANA MINED*.
- Quijada, J. L., & Galindo, M. L. (n.d.). *HCIA UN DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*.
- RAMÍREZ, F. P., & VARGAS, M. F. J. (2015). Diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudó, Departamento del chocó y su impacto en el logro de los objetivos institucionales. *Syria Studies*, 7(1), 37–72. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download http://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars_12December2010.pdf [60](https://think-</p>
</div>
<div data-bbox=)

- asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. (2016). *Registro Oficial - Órgano Del Gobierno Del Ecuador*, 1–16.
- Rivera Moreno, C. E., Cegarra Cegarra, O. J., Vergara, H. del C., & Matos, Y. M. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Cientific*, 1(2), 316–339. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.18.316-339>
- Sandoval, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, (27), 83–88.
- Serrano, L. L. S. (2018). “Sagrada Familia” Trabajo De Titulación Previo a La Obtención Del. 1–170.
- TENAZOA, N. O. P., & CARDOZO, P. L. R. (2015). *Related papers*.
- Torres, C., & Indira, M. (2017). *Castro Torres, Melissa Indira*.
- Vega, M. M. C., Botello, C. M. S., Rivera, P. C. H., & Partido, A. N. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR ESTATAL (INSTITUCIONES PÚBLICAS) DESARROLLO, ADAPTACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS. *Universum*, 23(2), 66–85. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Velez, C. G. V., & Ortegado, B. G. M. (2021). *Clima organizacional y estrés laboral en una empresa de Contact Center de la ciudad de Guayaquil durante la pandemia producida por el COVID – 19*.
- Yáñez, Á. M. M. (2018). Diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta limitada. *Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí*, 1(1), 51.
- ZÚÑIGA, C. A. B. (2021). *No Title*. 1–108.

11 Anexos

Anexo 1: Factores del CO de los investigadores Koys & Decottis, (1991)

Tabla 18: Valoración de los resultados de la encuesta a servidores públicos

N°	Descripción	Totalmente en desacuerdo	(%)	En desacuerdo	(%)	No estoy seguro	(%)	De acuerdo	(%)	Muy de acuerdo	(%)	TOTAL	(%)
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	47	33%	43	30%	14	10%	30	21%	10	7%	144	100%
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.	12	8%	44	31%	12	8%	40	28%	36	25%	144	100%
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	10	7%	56	39%	16	11%	42	29%	20	14%	144	100%
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	19	13%	52	36%	18	13%	43	30%	12	8%	144	100%
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.	12	8%	16	11%	14	10%	78	54%	24	17%	144	100%
6	Las personas que trabajan en mi departamento se ayudan los unos a los otros.	13	9%	37	26%	28	19%	42	29%	24	17%	144	100%
7	Las personas que trabajan en mi departamento se llevan bien entre sí.	11	8%	20	14%	26	18%	46	32%	41	28%	144	100%

8	Las personas que trabajan en mi departamento se preocupan los unos por los otros.	16	11%	26	18%	32	22%	42	29%	28	19%	144	100%
9	Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi departamento.	16	11%	30	21%	30	21%	42	29%	26	18%	144	100%
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi departamento.	15	10%	28	19%	46	32%	36	25%	19	13%	144	100%
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	13	9%	18	13%	20	14%	62	43%	31	22%	144	100%
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.	9	6%	12	8%	19	13%	67	47%	37	26%	144	100%
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	9	6%	19	13%	49	34%	41	28%	26	18%	144	100%
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	13	9%	18	13%	21	15%	61	42%	31	22%	144	100%
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	8	6%	26	18%	41	28%	49	34%	20	14%	144	100%
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	11	8%	16	11%	29	20%	76	53%	12	8%	144	100%
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	5	3%	12	8%	29	20%	74	51%	24	17%	144	100%

18	En casa a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	31	22%	69	48%	16	11%	21	15%	7	5%	144	100%
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	19	13%	23	16%	29	20%	67	47%	6	4%	144	100%
20	Muchos de los servidores de mi departamento en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	17	12%	21	15%	28	19%	67	47%	11	8%	144	100%
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.	13	9%	21	15%	22	15%	59	41%	29	20%	144	100%
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	9	6%	7	5%	41	28%	48	33%	39	27%	144	100%
23	Mi jefe me respalda 100%.	9	6%	20	14%	50	35%	49	34%	16	11%	144	100%
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	11	8%	33	23%	33	23%	41	28%	26	18%	144	100%
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	6	4%	22	15%	39	27%	56	39%	21	15%	144	100%
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	11	8%	29	20%	23	16%	68	47%	13	9%	144	100%
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	18	13%	31	22%	69	48%	17	12%	9	6%	144	100%

28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	8	6%	41	28%	39	27%	39	27%	17	12%	144	100%
29	Mi jefe es rápido para reconocer un buen trabajo.	7	5%	24	17%	29	20%	72	50%	12	8%	144	100%
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	7	5%	63	44%	44	31%	21	15%	9	6%	144	100%
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	6	4%	54	38%	13	9%	54	38%	17	12%	144	100%
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	6	4%	15	10%	26	18%	77	53%	20	14%	144	100%
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	12	8%	51	35%	38	26%	29	20%	14	10%	144	100%
34	Mi jefe no tiene favoritos.	13	9%	65	45%	34	24%	14	10%	18	13%	144	100%
35	Mi jefe llama la atención cuando se realiza un trabajo no acorde a lo establecido.	7	5%	39	27%	24	17%	51	35%	23	16%	144	100%
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	9	6%	21	15%	36	25%	57	40%	21	15%	144	100%
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.	10	7%	16	11%	41	28%	58	40%	19	13%	144	100%
38	Mi jefe me anima a mejorar mis formas de hacer las cosas.	10	7%	13	9%	38	26%	59	41%	24	17%	144	100%

39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	11	8%	14	10%	37	26%	62	43%	20	14%	144	100%
40	Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.	13	9%	8	6%	32	22%	61	42%	30	21%	144	100%

Nota. Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Anexo 2: Factores del CO de los investigadores Koys & Decottis, (1991)

Tabla 19: Valoración de los resultados de la encuesta a los puestos directivos

N°	Descripción	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		No estoy seguro		De acuerdo		Muy de acuerdo		TOTAL	(%)
			(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		
1	Dejo que mis colaboradores decidan el modo que realizarán su trabajo.	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
2	Mis colaboradores determinan los estándares de ejecución de su trabajo.	1	13%	5	63%	0	0%	2	25%	0	0%	8	100%
3	Mis colaboradores en su área de trabajo tienen espíritu de "trabajo en equipo".	0	0%	1	13%	0	0%	6	75%	1	13%	8	100%
4	Mis colaboradores en su área de trabajo se ayudan los unos a los otros.	1	13%	0	0%	0	0%	6	75%	1	13%	8	100%
5	Mis colaboradores confían que no divulgué las cosas que me cuentan en forma confidencial.	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%	0	0%	8	100%
6	Mis colaboradores pueden hablar abiertamente conmigo.	0	0%	0	0%	0	0%	7	88%	1	13%	8	100%
7	Mis colaboradores tienen el tiempo necesario para realizar su trabajo.	0	0%	0	0%	0	0%	7	88%	1	13%	8	100%

8	Mis colaboradores en su área de trabajo tienen un ambiente relajado.	0	0%	1	13%	0	0%	7	88%	0	0%	8	100%
9	Mis colaboradores en su área de trabajo reciben capacitaciones.	0	0%	1	13%	0	0%	6	75%	1	13%	8	100%
10	Mis colaboradores pueden contar con mi ayuda cuando la necesitan.	0	0%	0	0%	0	0%	3	38%	5	63%	8	100%
11	Felicité a mis colaboradores cuando realizan bien su trabajo.	0	0%	0	0%	0	0%	4	50%	4	50%	8	100%
12	Reconozco los puntos fuertes de mis colaboradores y se los hago notar.	0	0%	0	0%	0	0%	6	75%	2	25%	8	100%
13	Mis colaboradores reciben un trato justo de mi parte.	0	0%	0	0%	0	0%	4	50%	4	50%	8	100%
14	Tengo favoritos entre todos mis colaboradores.	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%
15	Ánimo a mis colaboradores a desarrollar sus propias ideas.	0	0%	0	0%	0	0%	5	63%	3	38%	8	100%
16	Ánimo a mis colaboradores a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	0	0%	0	0%	0	0%	5	63%	3	38%	8	100%

Nota. Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Anexo 3: Factores del CO de los investigadores Koys & Decottis, (1991)

Tabla 20: Valoración de los resultados de la encuesta a los concejales

N°	Descripción	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		No estoy seguro		De acuerdo		Muy de acuerdo		TOTAL	(%)
			(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		
1	Entre todos mis compañeros de trabajo decidimos el modo que realizaremos nuestro trabajo.	1	20%	1	20%	0	0%	1	20%	2	40%	5	100%
2	Entre todos mis compañeros de trabajo determinamos los estándares de ejecución de nuestro trabajo.	1	20%	1	20%	0	0%	3	60%	0	0%	5	100%
3	Mis compañeros tienen espíritu de "trabajo en equipo".	1	20%	2	40%	1	20%	1	20%	0	0%	5	100%
4	Mis compañeros de trabajo cooperan entre sí.	2	40%	0	0%	2	40%	1	20%	0	0%	5	100%
5	Mis compañeros de trabajo confían que no divulgué las cosas que me cuentan en forma confidencial.	1	20%	0	0%	1	20%	1	20%	2	40%	5	100%
6	Puedo hablar abiertamente con mis compañeros de trabajo.	1	20%	1	20%	0	0%	1	20%	2	40%	5	100%

7	Entre mis compañeros tenemos el tiempo necesario para realizar nuestro trabajo.	1	20%	0	0%	0	0%	3	60%	1	20%	5	100%
8	Tenemos un ambiente de trabajo relajado.	1	20%	0	0%	1	20%	3	60%	0	0%	5	100%
9	Recibimos la preparación necesaria para realizar nuestro trabajo.	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	0	0%	5	100%
10	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo cuando la necesito.	1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	0	0%	5	100%
11	Nos felicitamos entre todos nuestros compañeros cuando realizamos bien nuestro trabajo.	1	20%	1	20%	0	0%	1	20%	2	40%	5	100%
12	Entre mis compañeros de trabajo reconocemos nuestros puntos fuertes y nos lo hacemos notar.	1	20%	2	40%	0	0%	0	0%	2	40%	5	100%
13	Mis compañeros de trabajo reciben un trato justo de mi parte.	1	20%	0	0%	0	0%	2	40%	2	40%	5	100%
14	A mis compañeros de trabajo les agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.	1	20%	0	0%	1	20%	2	40%	1	20%	5	100%

15	Ánimo a mis compañeros de trabajo a desarrollar sus propias ideas.	1	20%	0	0%	0	0%	0	0%	4	80%	5	100%
16	Mis compañeros de trabajo valoran las nuevas formas de realizar las cosas.	1	20%	0	0%	2	40%	1	20%	1	20%	5	100%

Nota. Encuesta realizada a los concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Anexo 4: Resultados de las encuestas

Tabla 21: Genero

SEXO	PERSONAS ENCUESTADAS	%
Mujeres	42	27%
Hombres	116	73%
TOTAL	158	100%

Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Tabla 22: Edad

EDAD	PERSONAS ENCUESTADAS	%
21	2	1,27%
24	1	0,63%
25	4	2,53%
26	3	1,90%
27	5	3,16%
28	2	1,27%
29	4	2,53%
30	6	3,80%
31	5	3,16%
32	6	3,80%
33	6	3,80%
34	5	3,16%
35	7	4,43%
36	5	3,16%
37	9	5,70%
38	2	1,27%
39	7	4,43%
40	7	4,43%
41	8	5,06%
42	6	3,80%
43	3	1,90%
44	8	5,06%
45	3	1,90%
46	3	1,90%
47	7	4,43%
48	1	0,63%
49	5	3,16%
52	2	1,27%
53	3	1,90%
54	2	1,27%
55	4	2,53%
56	3	1,90%

57	5	3,16%
58	1	0,63%
59	2	1,27%
60	3	1,90%
62	3	1,90%
TOTAL	158	100%

Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Tabla 23: Tiempo Laboral

TIEMPO	PERSONAS ENCUESTADAS	%
2 meses	1	0,63%
3 meses	5	3,16%
4 meses	4	2,53%
5 meses	3	1,90%
6 meses	4	2,53%
11 meses	1	0,63%
1 año	13	8,23%
2 años	8	5,06%
3 años	21	13,29%
4 años	10	6,33%
5 años	3	1,90%
6 años	11	6,96%
7 años	3	1,90%
8 años	9	5,70%
9 años	12	7,59%
11 años	3	1,90%
12 años	6	3,80%
13 años	12	7,59%
15 años	10	6,33%
16 años	5	3,16%
17 años	5	3,16%
20 años	4	2,53%
25 años	5	3,16%
TOTAL	158	100%

Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Anexo 5: Formato de encuesta a los servidores públicos.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Saludos Cordiales.

Buenos días/tardes le saluda Lady Jeraldine Requena Rogel soy estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, y me encuentro realizando mi tesis “**Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo año 2022.**”

La presente encuesta **no solicita información personal** y la obtenida es confidencial y de carácter netamente académico, **no existen respuestas correctas o incorrectas**. Por ello me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se digne a contestar las preguntas de la siguiente encuesta.

Información General

Edad: _____

Tiempo Laboral: _____

Sexo: F M

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la que usted más se identifica.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

N ^a	ITEMS	1	2	3	4	5
Autonomía						
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.					
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.					

3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
Cohesión						
6	Las personas que trabajan en mi departamento se ayudan los unos a los otros.					
7	Las personas que trabajan en mi departamento se llevan bien entre sí.					
8	Las personas que trabajan en mi departamento se preocupan los unos por los otros.					
9	Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi departamento.					
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi departamento.					
Confianza						
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.					
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.					
Presión						
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
18	En casa a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.					
20	Muchos de los servidores de mi departamento en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.					
Apoyo						
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.					
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					

23	Mi jefe me respalda 100%.					
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					
Reconocimiento						
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
29	Mi jefe es rápido para reconocer un buen trabajo.					
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.					
Equidad						
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.					
34	Mi jefe no tiene favoritos.					
35	Mi jefe llama la atención cuando se realiza un trabajo no acorde a lo establecido.					
Innovación						
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.					
38	Mi jefe me anima a mejorar mis formas de hacer las cosas.					
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.					
40	Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.					

MUCHAS GRACIAS

Nota: Elaborada por la autora

Anexo 6: Resultados de la encuesta

Autonomía

1. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.
2. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.
3. Yo propongo mis propias actividades de trabajo
4. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.
5. Organizo mi trabajo como mejor me parece.

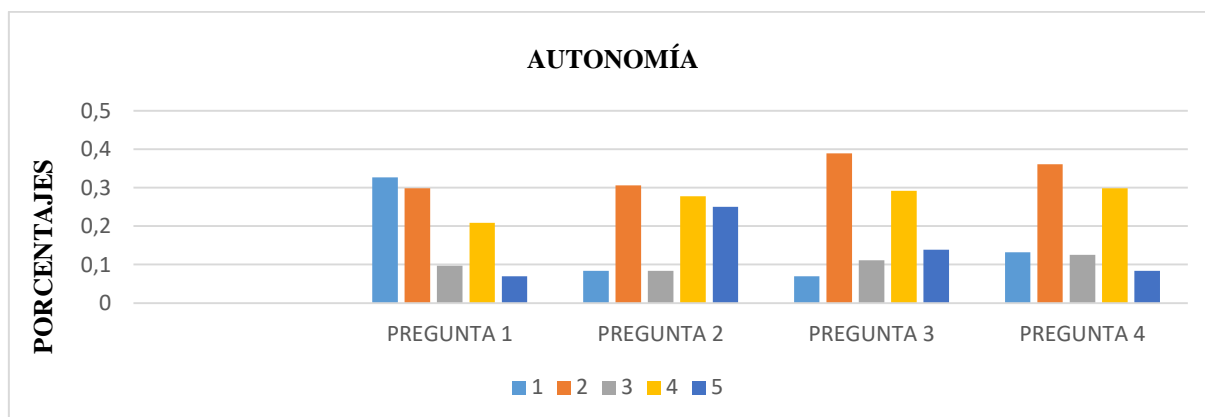
Tabla 24: Autonomía

OPCIONES	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	32,64%	8,33%	6,94%	13,19%	8,33%	
En desacuerdo	29,86%	30,56%	38,89%	36,11%	11,11%	
No estoy seguro	9,72%	8,33%	11,11%	12,50%	9,72%	
De acuerdo	20,83%	27,78%	29,17%	29,86%	54,17%	
Muy de acuerdo	6,94%	25,00%	13,89%	8,33%	16,67%	
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	3,04

Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 7: Autonomía



Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Cohesión

6. Las personas que trabajan en mi departamento se ayudan los unos a los otros.
7. Las personas que trabajan en mi departamento se llevan bien entre sí.
8. Las personas que trabajan en mi departamento se preocupan los unos por los otros.
9. Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi departamento.
10. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi departamento.

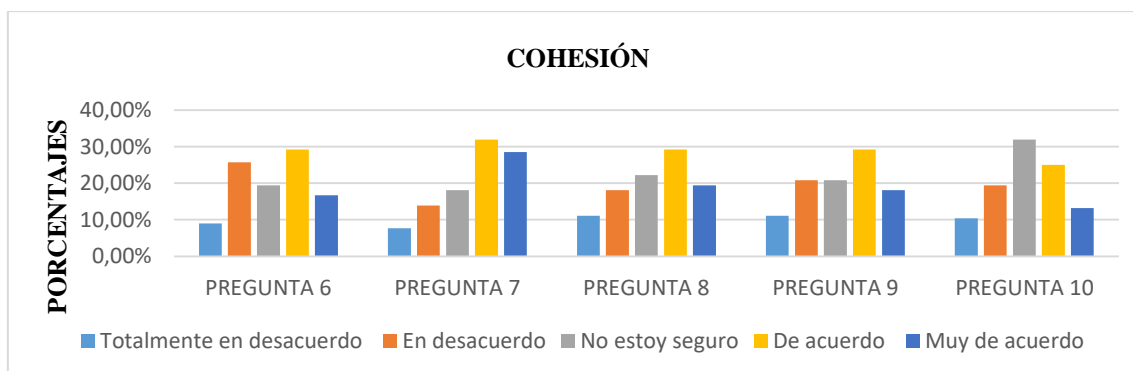
Tabla 25: Cohesión

OPCIONES	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PREGUNTA 9	PREGUNTA 10	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	9,03%	7,64%	11,11%	11,11%	10,42%	
En desacuerdo	25,69%	13,89%	18,06%	20,83%	19,44%	
No estoy seguro	19,44%	18,06%	22,22%	20,83%	31,94%	
De acuerdo	29,17%	31,94%	29,17%	29,17%	25,00%	
Muy de acuerdo	16,67%	28,47%	19,44%	18,06%	13,19%	
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	3,28

Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 8: Cohesión



Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Confianza

11. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.
12. Mi jefe es una persona de principios definidos.
13. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
14. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
15. No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.

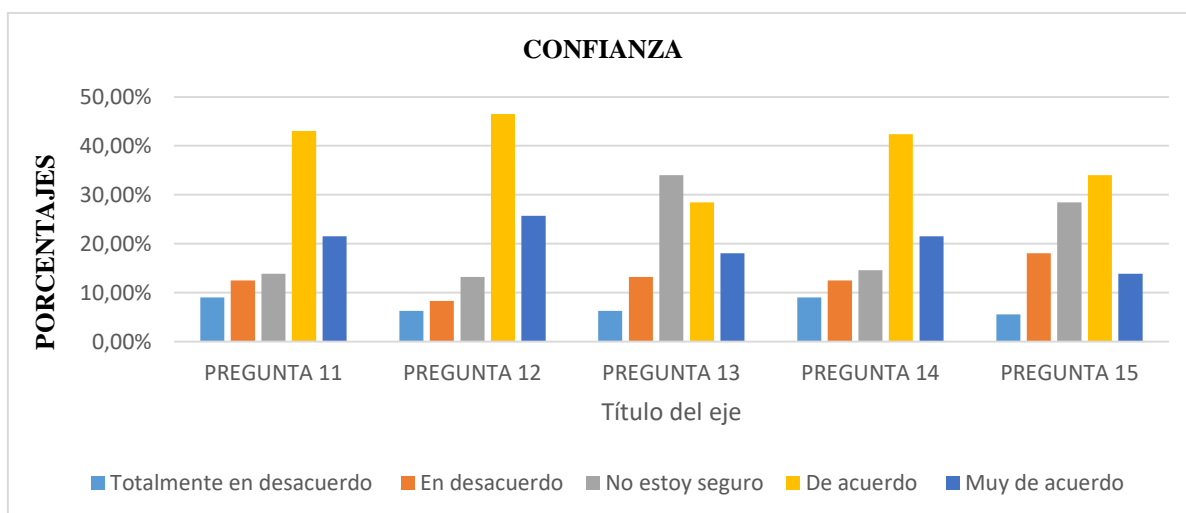
Tabla 26: Confianza

OPCIONES	PREGUNTA 11	PREGUNTA 12	PREGUNTA 13	PREGUNTA 14	PREGUNTA 15	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	9,03%	6,25%	6,25%	9,03%	5,56%	
En desacuerdo	12,50%	8,33%	13,19%	12,50%	18,06%	
No estoy seguro	13,89%	13,19%	34,03%	14,58%	28,47%	
De acuerdo	43,06%	46,53%	28,47%	42,36%	34,03%	
Muy de acuerdo	21,53%	25,69%	18,06%	21,53%	13,89%	
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	3,52

Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 9: Confianza



Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Presión

16. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
17. Mi institución es un lugar relajado para trabajar.
18. En casa a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.
19. Me siento como si nunca tuviese un día libre.
20. Muchos de los servidores de mi departamento en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.

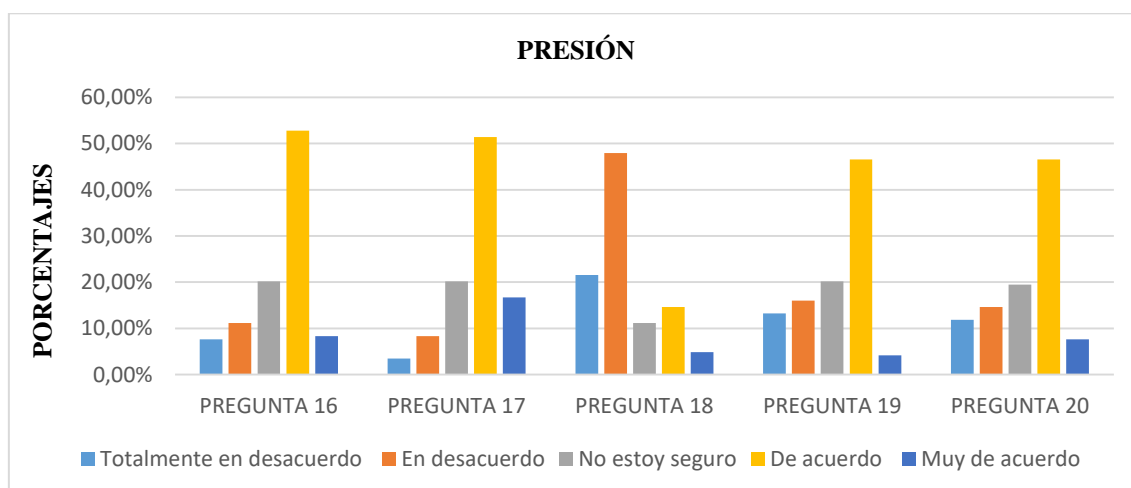
Tabla 27: Presión

OPCIONES	PREGUNTA 16	PREGUNTA 17	PREGUNTA 18	PREGUNTA 19	PREGUNTA 20	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	7,64%	3,47%	21,53%	13,19%	11,81%	
En desacuerdo	11,11%	8,33%	47,92%	15,97%	14,58%	
No estoy seguro	20,14%	20,14%	11,11%	20,14%	19,44%	
De acuerdo	52,78%	51,39%	14,58%	46,53%	46,53%	
Muy de acuerdo	8,33%	16,67%	4,86%	4,17%	7,64%	
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	3,16

Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 10: Presión



Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Apoyo

21. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.
22. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.
23. Mi jefe me respalda 100%.
24. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
25. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.

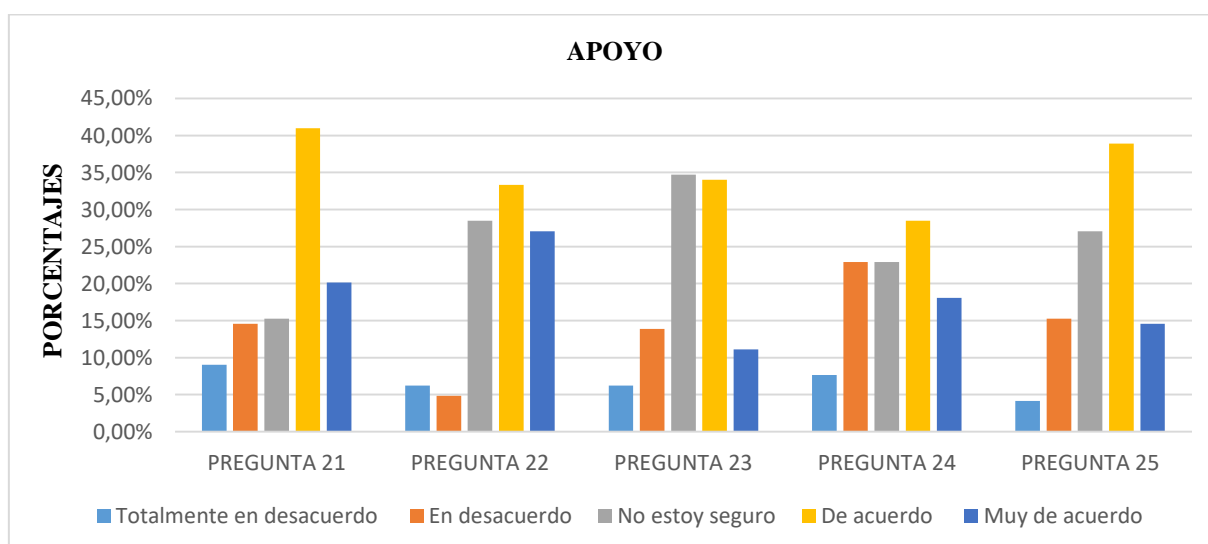
Tabla 28: Apoyo

OPCIONES	PREGUNTA 21	PREGUNTA 22	PREGUNTA 23	PREGUNTA 24	PREGUNTA 25	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	9,03%	6,25%	6,25%	7,64%	4,17%	
En desacuerdo	14,58%	4,86%	13,89%	22,92%	15,28%	
No estoy seguro	15,28%	28,47%	34,72%	22,92%	27,08%	
De acuerdo	40,97%	33,33%	34,03%	28,47%	38,89%	
Muy de acuerdo	20,14%	27,08%	11,11%	18,06%	14,58%	
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	3,44

Fuente: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 11: Apoyo



Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Reconocimiento

26. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
27. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.
28. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
29. Mi jefe es rápido para reconocer un buen trabajo.
30. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.

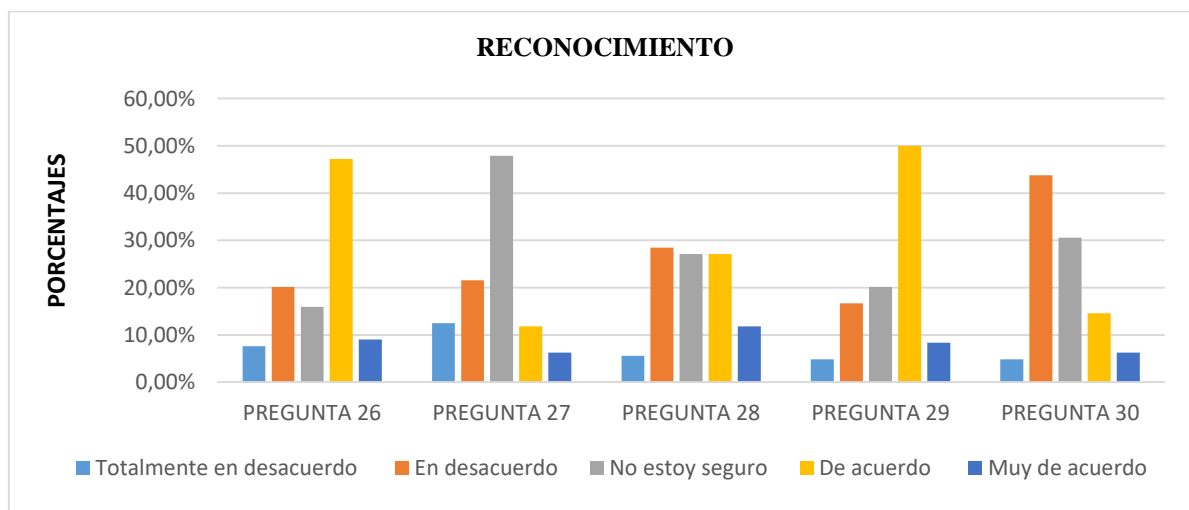
Tabla 29: Reconocimiento

OPCIONES	PREGUNTA 26	PREGUNTA 27	PREGUNTA 28	PREGUNTA 29	PREGUNTA 30	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	7,64%	12,50%	5,56%	4,86%	4,86%	
En desacuerdo	20,14%	21,53%	28,47%	16,67%	43,75%	
No estoy seguro	15,97%	47,92%	27,08%	20,14%	30,56%	
De acuerdo	47,22%	11,81%	27,08%	50,00%	14,58%	
Muy de acuerdo	9,03%	6,25%	11,81%	8,33%	6,25%	
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	3,07

Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 12: Reconocimiento



Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Equidad

31. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.
32. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
33. Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.
34. Mi jefe no tiene favoritos.
35. Mi jefe llama la atención cuando se realiza un trabajo no acorde a lo establecido.

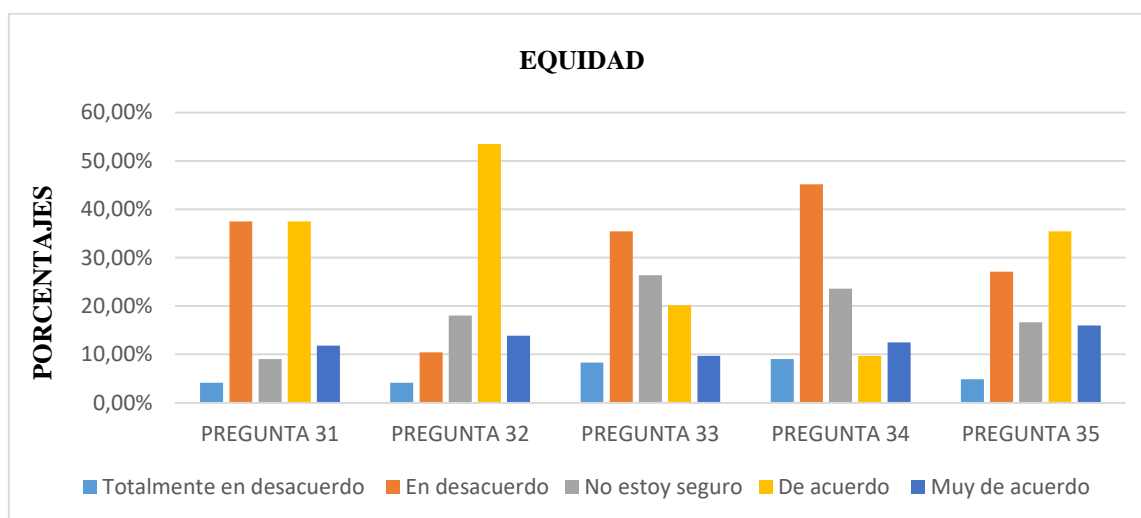
Tabla 30: Equidad

OPCIONES	PREGUNTA 31	PREGUNTA 32	PREGUNTA 33	PREGUNTA 34	PREGUNTA 35	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	4,17%	4,17%	8,33%	9,03%	4,86%	
En desacuerdo	37,50%	10,42%	35,42%	45,14%	27,08%	
No estoy seguro	9,03%	18,06%	26,39%	23,61%	16,67%	
De acuerdo	37,50%	53,47%	20,14%	9,72%	35,42%	
Muy de acuerdo	11,81%	13,89%	9,72%	12,50%	15,97%	
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	3,13

Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 13: Equidad



Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Innovación

36. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
 37. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.
 38. Mi jefe me anima a mejorar mis formas de hacer las cosas.
 39. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.
 40. Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.

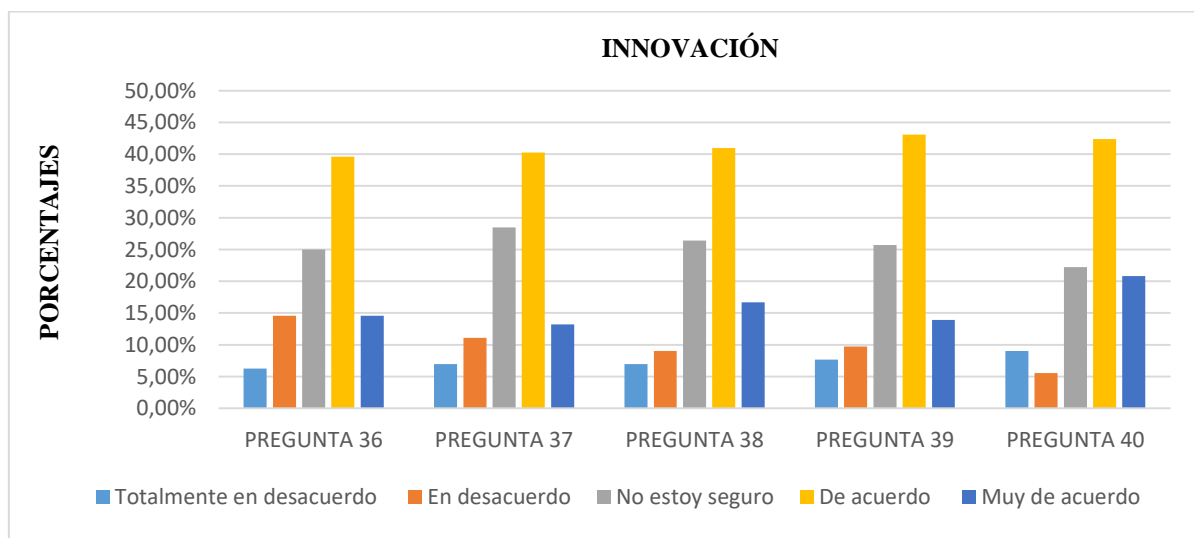
Tabla 31: Innovación

OPCIONES	PREGUNTA 36	PREGUNTA 37	PREGUNTA 38	PREGUNTA 39	PREGUNTA 40	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	6,25%	6,94%	6,94%	7,64%	9,03%	
En desacuerdo	14,58%	11,11%	9,03%	9,72%	5,56%	
No estoy seguro	25,00%	28,47%	26,39%	25,69%	22,22%	
De acuerdo	39,58%	40,28%	40,97%	43,06%	42,36%	
Muy de acuerdo	14,58%	13,19%	16,67%	13,89%	20,83%	
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	3,48

Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 14: Innovación



Nota: Encuesta realizada a servidores públicos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Anexo 7: Formato de encuesta a los puestos directivos.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Saludos Cordiales.

Buenos días/tardes le saluda Lady Jeraldine Requena Rogel soy estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, y me encuentro realizando mi tesis “**Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo año 2022.**”

La presente encuesta **no solicita información personal** y la obtenida es confidencial y de carácter netamente académico, **no existen respuestas correctas o incorrectas**. Por ello me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se digne a contestar las preguntas de la siguiente encuesta.

Información General

Edad: _____

Tiempo Laboral: _____

Sexo: F M

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la que usted más se identifica.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

N ^a	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Dejo que mis colaboradores decidan el modo que realizarán su trabajo.					
2	Mis colaboradores determinan los estándares de ejecución de su trabajo.					
3	Mis colaboradores en su área de trabajo tienen espíritu de "trabajo en equipo".					

4	Mis colaboradores en su área de trabajo se ayudan los unos a los otros.					
5	Mis colaboradores confían que no divulgué las cosas que me cuentan en forma confidencial.					
6	Mis colaboradores pueden hablar abiertamente conmigo.					
7	Mis colaboradores tienen el tiempo necesario para realizar su trabajo.					
8	Mis colaboradores en su área de trabajo tienen un ambiente relajado.					
9	Mis colaboradores en su área de trabajo reciben capacitaciones.					
10	Mis colaboradores pueden contar con mi ayuda cuando la necesitan.					
11	Felicité a mis colaboradores cuando realizan bien su trabajo.					
12	Reconozco los puntos fuertes de mis colaboradores y se los hago notar.					
13	Mis colaboradores reciben un trato justo de mi parte.					
14	Tengo favoritos entre todos mis colaboradores.					
15	Ánimo a mis colaboradores a desarrollar sus propias ideas.					
16	Ánimo a mis colaboradores a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.					

MUCHAS GRACIAS

Nota: Elaborada por la autora

Anexo 8: Resultados de la encuesta

Autonomía

1. Dejo que mis colaboradores decidan el modo que realizaran su trabajo.
2. Mis colaboradores determinan los estándares de ejecución de su trabajo.

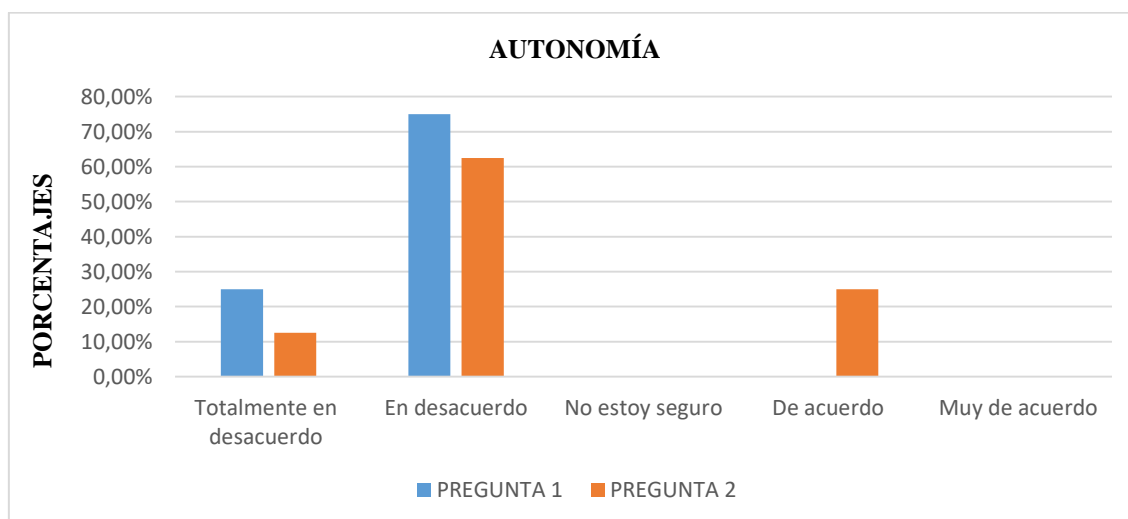
Tabla 32: Autonomía

OPCIONES	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	25,00%	12,50%	
En desacuerdo	75,00%	62,50%	
No estoy seguro	0,00%	0,00%	
De acuerdo	0,00%	25,00%	
Muy de acuerdo	0,00%	0,00%	
TOTAL	100,00%	100%	2,06

Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 15: Autonomía



Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Cohesión

3. Mis colaboradores en su área de trabajo tienen espíritu de “trabajo en equipo”.
4. Mis colaboradores en su área de trabajo se ayudan los unos a los otros.

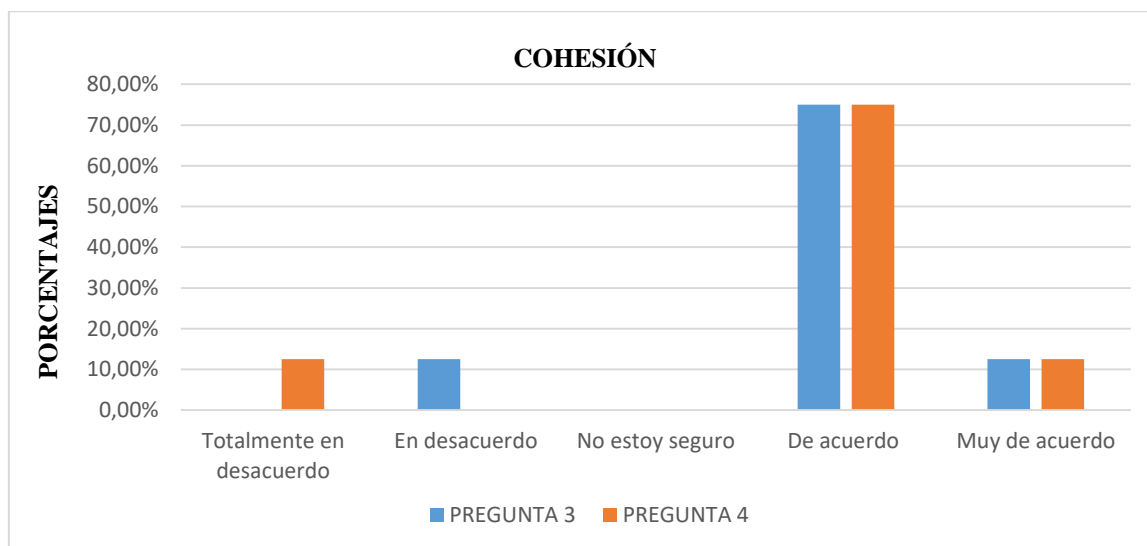
Tabla 33: Cohesión

OPCIONES	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	0,00%	12,50%	
En desacuerdo	12,50%	0,00%	
No estoy seguro	0,00%	0,00%	
De acuerdo	75,00%	75,00%	
Muy de acuerdo	12,50%	12,50%	
TOTAL	100%	100%	3,81

Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 16: Cohesión



Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Confianza

5. Mis colaboradores confían que no divulgué las cosas que me cuentan en forma confidencial.
6. Mis colaboradores pueden hablar abiertamente conmigo.

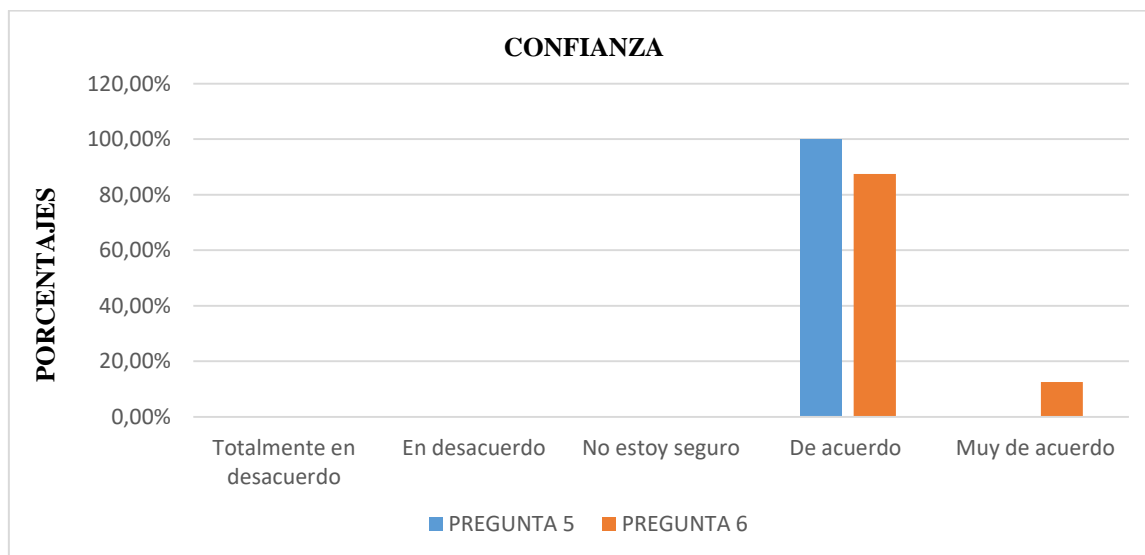
Tabla 34: Confianza

OPCIONES	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	0,00%	0,00%	
En desacuerdo	0,00%	0,00%	
No estoy seguro	0,00%	0,00%	
De acuerdo	100,00%	87,50%	
Muy de acuerdo	0,00%	12,50%	
TOTAL	100%	100%	4,06

Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 17: Confianza



Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Presión

7. Mis colaboradores tienen el tiempo necesario para realizar su trabajo.

8. Mis colaboradores en su área de trabajo tienen un ambiente relajado.

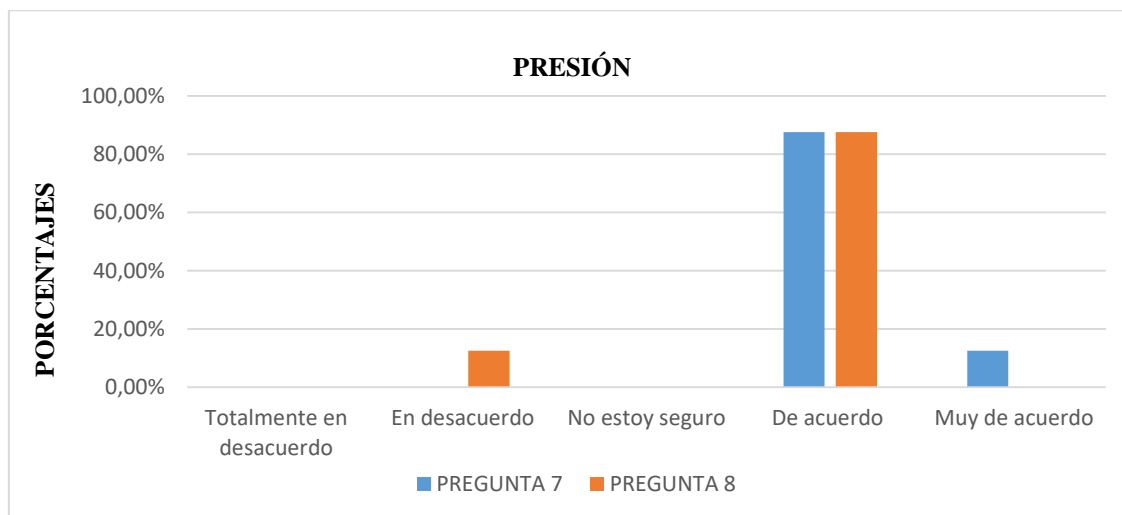
Tabla 35: Presión

OPCIONES	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	0,00%	0,00%	
En desacuerdo	0,00%	12,50%	
No estoy seguro	0,00%	0,00%	
De acuerdo	87,50%	87,50%	
Muy de acuerdo	12,50%	0,00%	
TOTAL	100%	100%	3,94

Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 18: Presión



Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Apoyo

9. Mis colaboradores en su área de trabajo reciben capacitaciones.

10. Mis colaboradores pueden contar con mi ayuda cuando la necesitan.

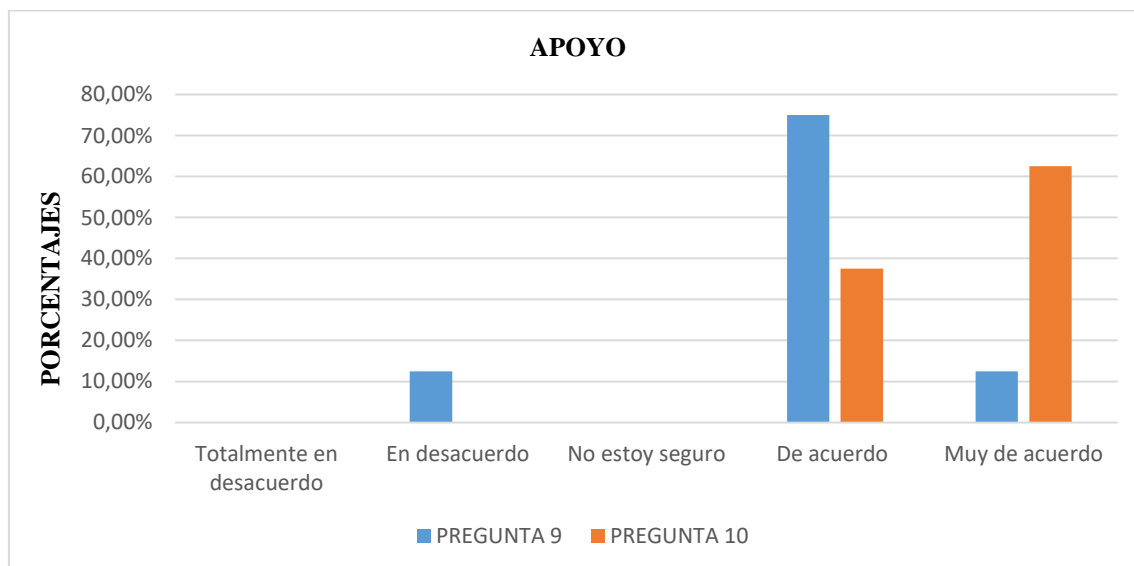
Tabla 36: Apoyo

OPCIONES	PREGUNTA 9	PREGUNTA 10	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	0,00%	0,0%	
En desacuerdo	12,50%	0,0%	
No estoy seguro	0,00%	0,0%	
De acuerdo	75,00%	37,5%	
Muy de acuerdo	12,50%	62,5%	
TOTAL	100%	100%	4,38

Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 19: Apoyo



Nota: Encuesta realizada a puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Reconocimiento

11. Felicitó a mis colaboradores cuando realizan bien su trabajo.

12. Reconozco los puntos fuertes de mis colaboradores y se los hago notar.

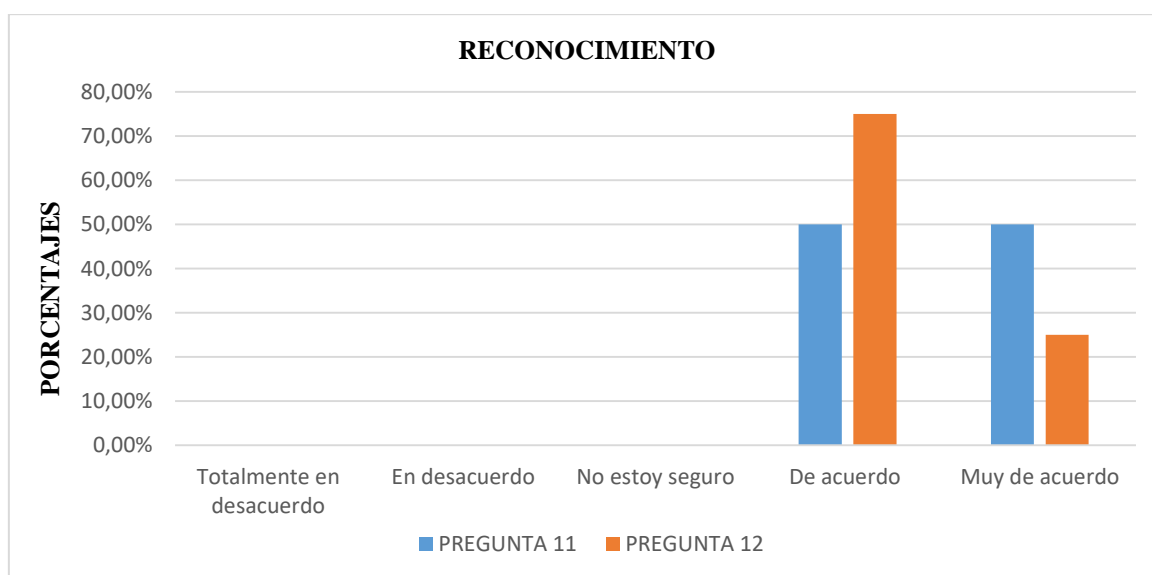
Tabla 37: Reconocimiento

OPCIONES	PREGUNTA 11	PREGUNTA 12	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	0,00%	0,00%	
En desacuerdo	0,00%	0,00%	
No estoy seguro	0,00%	0,00%	
De acuerdo	50,00%	75,00%	
Muy de acuerdo	50,00%	25,00%	
TOTAL	100%	100%	4,38

Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 20: Reconocimiento



Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Equidad

13. Mis colaboradores reciben un trato justo de mi parte.

14. Tengo favoritos entre todos mis colaboradores.

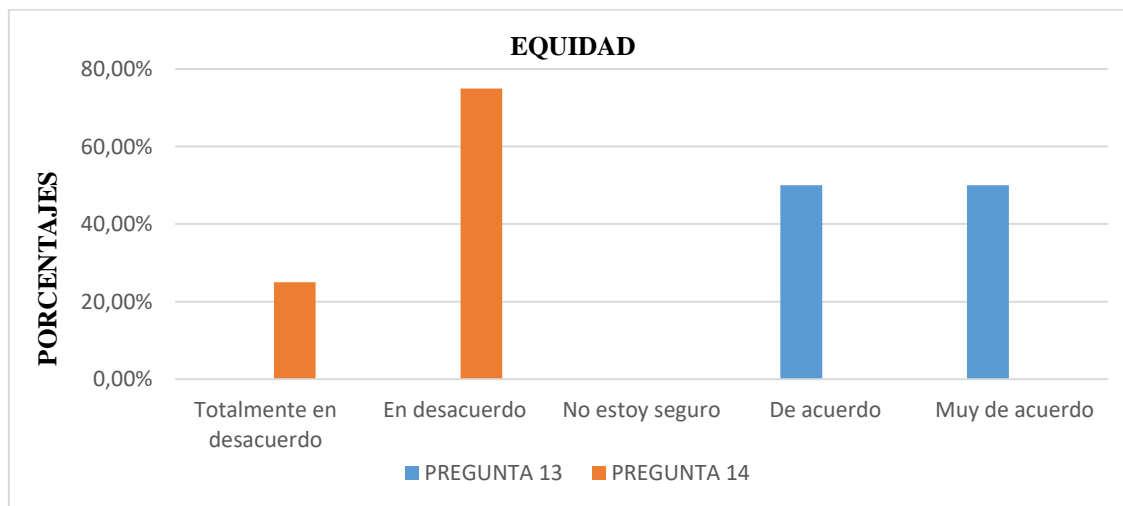
Tabla 38: Equidad

OPCIONES	PREGUNTA 13	PREGUNTA 14	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	0,00%	25,00%	
En desacuerdo	0,00%	75,00%	
No estoy seguro	0,00%	0,00%	
De acuerdo	50,00%	0,00%	
Muy de acuerdo	50,00%	0,00%	
TOTAL	100%	100%	3,13

Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 21: Equidad



Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Innovación

15. Ánimo a mis colaboradores a desarrollar sus propias ideas.

16. Ánimo a mis colaboradores a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.

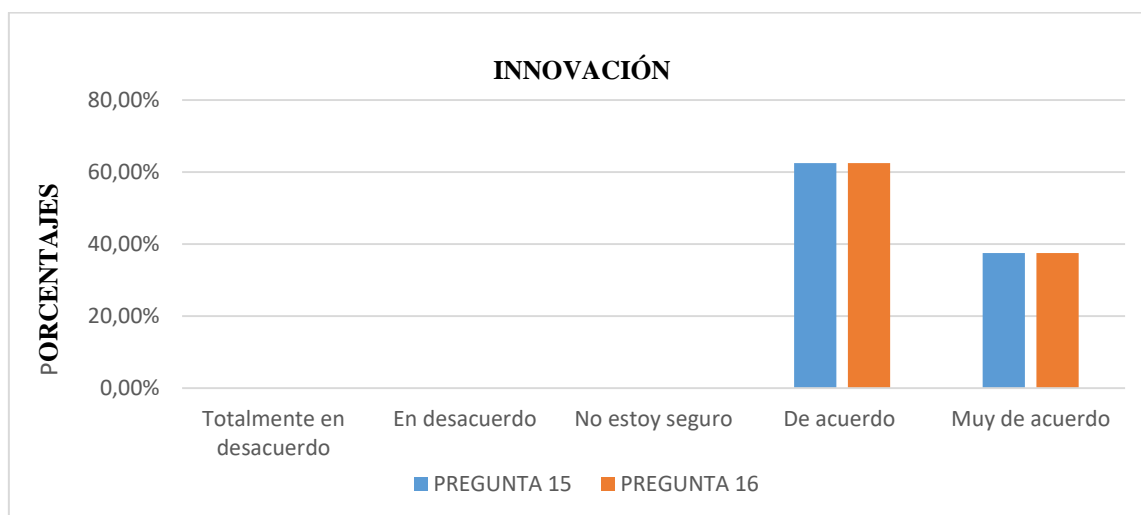
Tabla 39: Innovación

OPCIONES	PREGUNTA 15	PREGUNTA 16	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	0,00%	0,00%	
En desacuerdo	0,00%	0,00%	
No estoy seguro	0,00%	0,00%	
De acuerdo	62,50%	62,50%	
Muy de acuerdo	37,50%	37,50%	
TOTAL	100%	100%	4,38

Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 22: Innovación



Nota: Encuesta realizada a los puestos directivos del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Anexo 9: Formato de encuesta a los Concejales.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Saludos Cordiales.

Buenos días/tardes le saluda Lady Jeraldine Requena Rogel soy estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, y me encuentro realizando mi tesis “**Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo año 2022.**”

La presente encuesta **no solicita información personal** y la obtenida es confidencial y de carácter netamente académico, **no existen respuestas correctas o incorrectas**. Por ello me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se digne a contestar las preguntas de la siguiente encuesta.

Información General

Edad: _____

Sexo: F M

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la que usted más se identifica.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

N ^o	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Entre todos mis compañeros de trabajo decidimos el modo que realizaremos nuestro trabajo.					
2	Entre todos mis compañeros de trabajo determinamos los estándares de ejecución de nuestro trabajo.					
3	Mis compañeros tienen espíritu de "trabajo en equipo".					

4	Mis compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
5	Mis compañeros de trabajo confían que no divulgué las cosas que me cuentan en forma confidencial.					
6	Puedo hablar abiertamente con mis compañeros de trabajo.					
7	Entre mis compañeros tenemos el tiempo necesario para realizar nuestro trabajo.					
8	Tenemos un ambiente de trabajo relajado.					
9	Recibimos la preparación necesaria para realizar nuestro trabajo.					
10	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo cuando la necesito.					
11	Nos felicitamos entre todos nuestros compañeros cuando realizamos bien nuestro trabajo.					
12	Entre mis compañeros de trabajo reconocemos nuestros puntos fuertes y nos lo hacemos notar.					
13	Mis compañeros de trabajo reciben un trato justo de mi parte.					
14	A mis compañeros de trabajo les agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.					
15	Ánimo a mis compañeros de trabajo a desarrollar sus propias ideas.					
16	Mis compañeros de trabajo valoran las nuevas formas de realizar las cosas.					

MUCHAS GRACIAS

Nota: Elaborada por la autora

Anexo 10: Resultado de la encuesta

Autonomía

1. Entre todos mis compañeros de trabajo decidimos el modo que realizaremos nuestro trabajo.
2. Entre todos mis compañeros de trabajo determinamos los estándares de ejecución de nuestro trabajo.

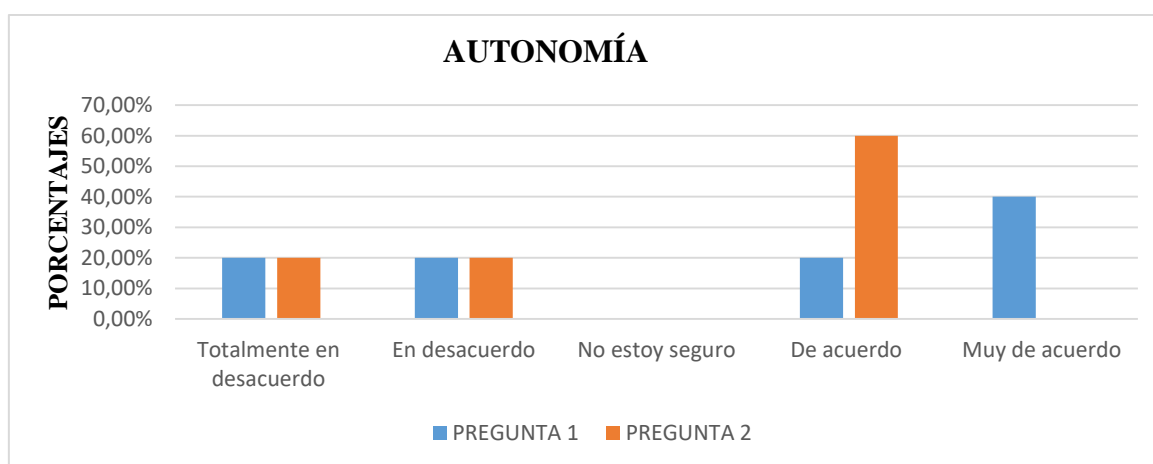
Tabla 40: Autonomía

OPCIONES	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	20,00%	20,00%	
En desacuerdo	20,00%	20,00%	
No estoy seguro	0,00%	0,00%	
De acuerdo	20,00%	60,00%	
Muy de acuerdo	40,00%	0,00%	
TOTAL	100%	100%	3,20

Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 23: Autonomía



Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Cohesión

3. Mis compañeros tienen espíritu de "trabajo en equipo".
4. Mis compañeros de trabajo cooperan entre sí.

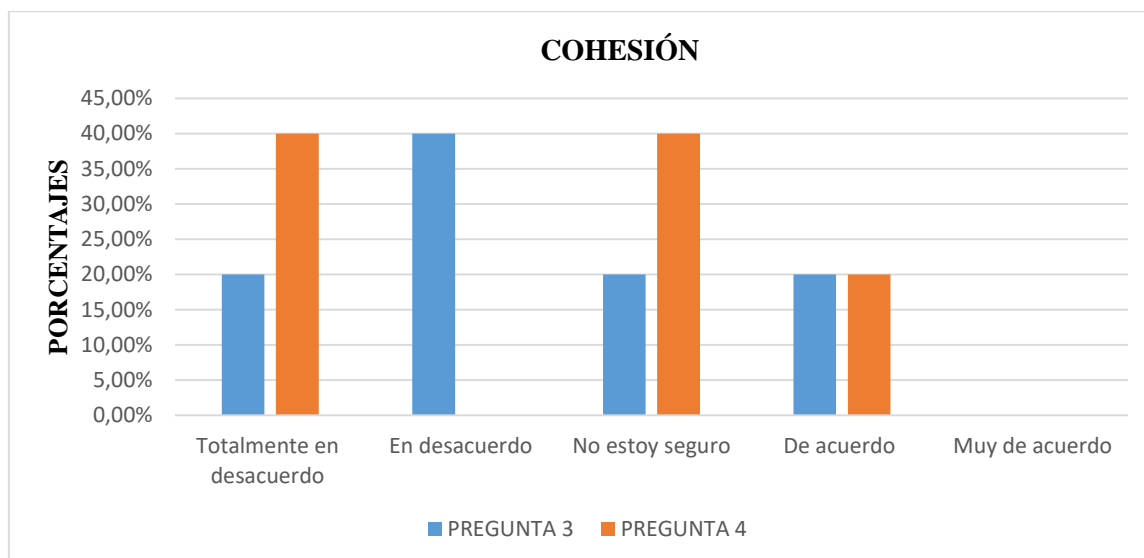
Tabla 41: Cohesión

OPCIONES	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	20,00%	40,00%	
En desacuerdo	40,00%	0,00%	
No estoy seguro	20,00%	40,00%	
De acuerdo	20,00%	20,00%	
Muy de acuerdo	0,00%	0,00%	
TOTAL	100%	100%	2,40

Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 24: Cohesión



Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Confianza

5. Mis compañeros de trabajo confían que no divulgué las cosas que me cuentan en forma confidencial.
6. Puedo hablar abiertamente con mis compañeros de trabajo.

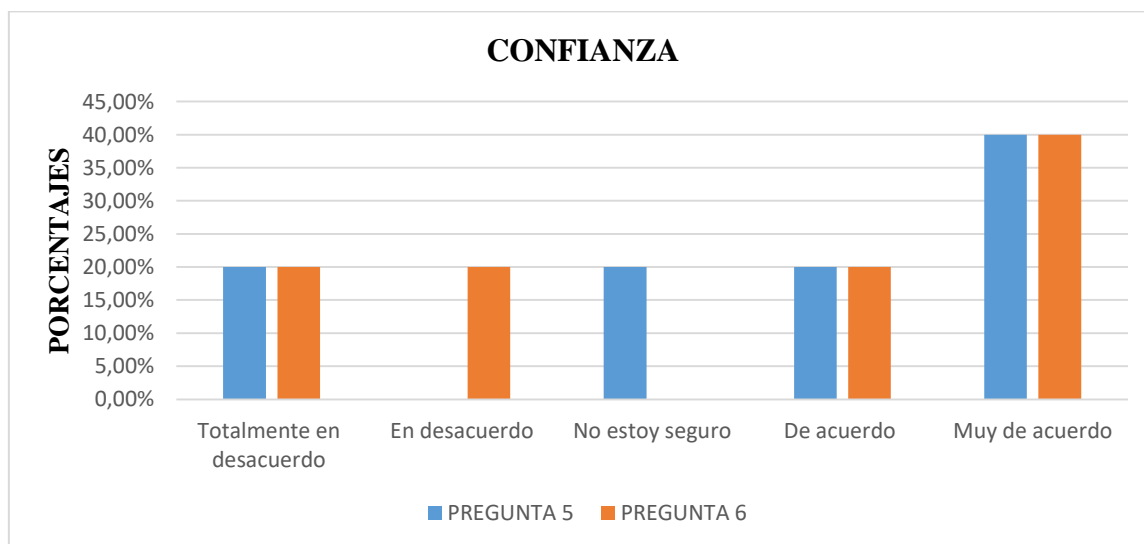
Tabla 42: Confianza

OPCIONES	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	20,00%	20,00%	
En desacuerdo	0,00%	20,00%	
No estoy seguro	20,00%	0,00%	
De acuerdo	20,00%	20,00%	
Muy de acuerdo	40,00%	40,00%	
TOTAL	100%	100%	3,50

Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 25: Confianza



Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Presión

7. Entre mis compañeros tenemos el tiempo necesario para realizar nuestro trabajo.
8. Tenemos un ambiente de trabajo relajado.

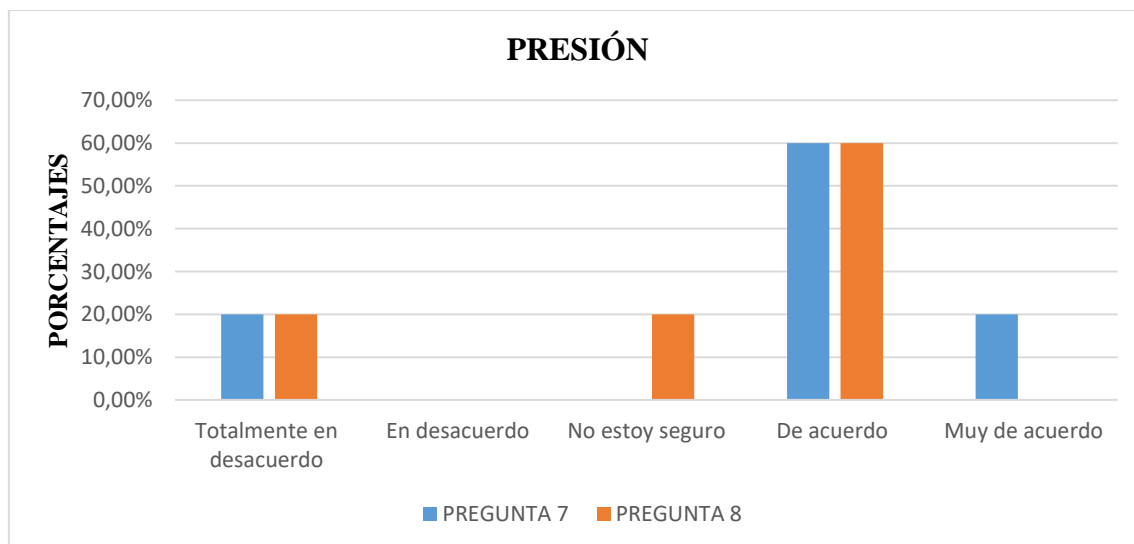
Tabla 43: Presión

OPCIONES	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	20,00%	20,00%	
En desacuerdo	0,00%	0,00%	
No estoy seguro	0,00%	20,00%	
De acuerdo	60,00%	60,00%	
Muy de acuerdo	20,00%	0,00%	
TOTAL	100%	100%	3,40

Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 26: Presión



Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Apoyo

9. Recibimos la preparación necesaria para realizar nuestro trabajo.

10. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo cuando la necesito.

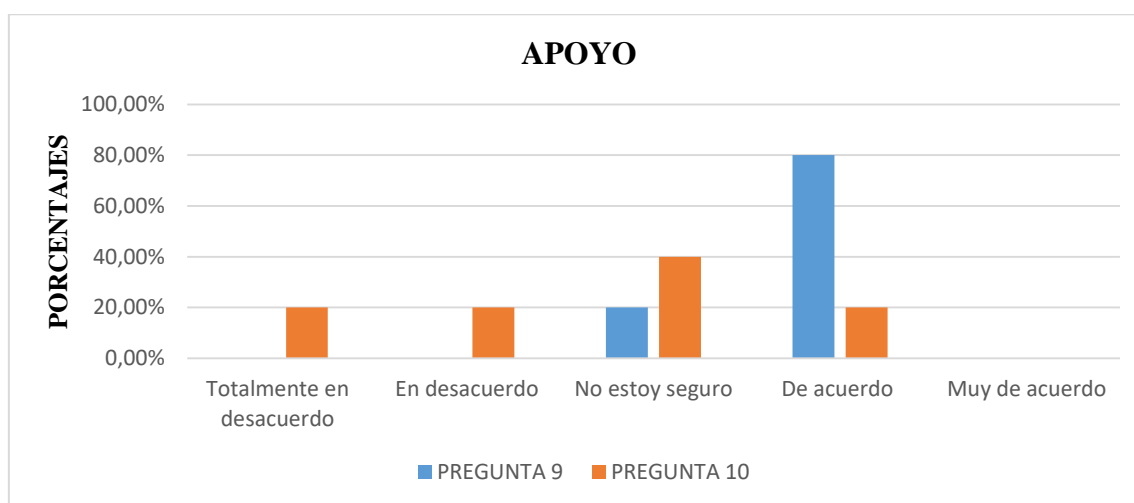
Tabla 44: Apoyo

OPCIONES	PREGUNTA 9	PREGUNTA 10	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	0,00%	20,00%	
En desacuerdo	0,00%	20,00%	
No estoy seguro	20,00%	40,00%	
De acuerdo	80,00%	20,00%	
Muy de acuerdo	0,00%	0,00%	
TOTAL	100%	100%	3,20

Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 27: Apoyo



Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Reconocimiento

11. Nos felicitamos entre todos nuestros compañeros cuando realizamos bien nuestro trabajo.

12. Entre mis compañeros de trabajo reconocemos nuestros puntos fuertes y nos lo hacemos notar.

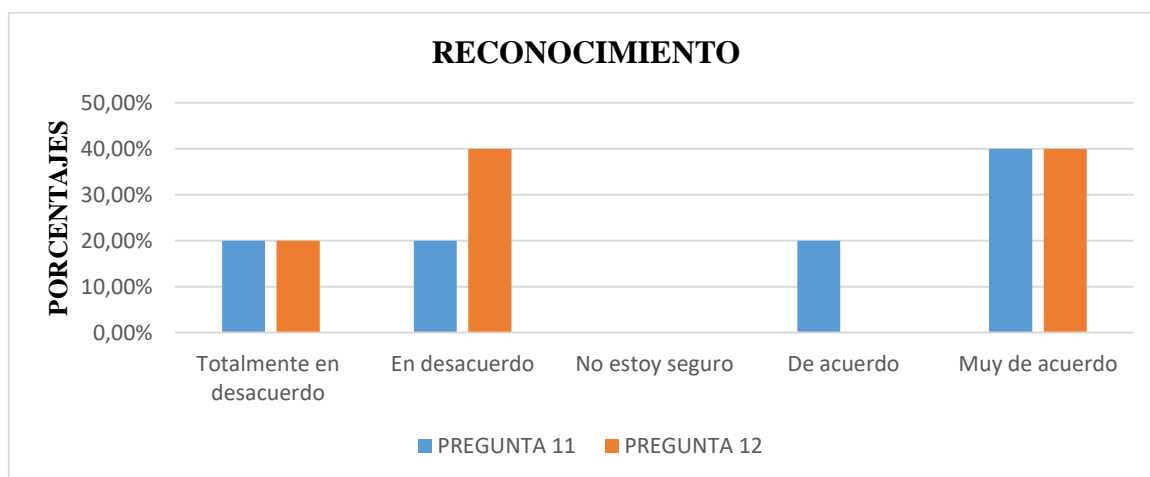
Tabla 45: Reconocimiento

OPCIONES	PREGUNTA 11	PREGUNTA 12	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	20,00%	20,00%	
En desacuerdo	20,00%	40,00%	
No estoy seguro	0,00%	0,00%	
De acuerdo	20,00%	0,00%	
Muy de acuerdo	40,00%	40,00%	
TOTAL	100%	100%	3,20

Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 28: Reconocimiento



Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Equidad

13. Mis compañeros de trabajo reciben un trato justo de mi parte.

14. A mis compañeros de trabajo les agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.

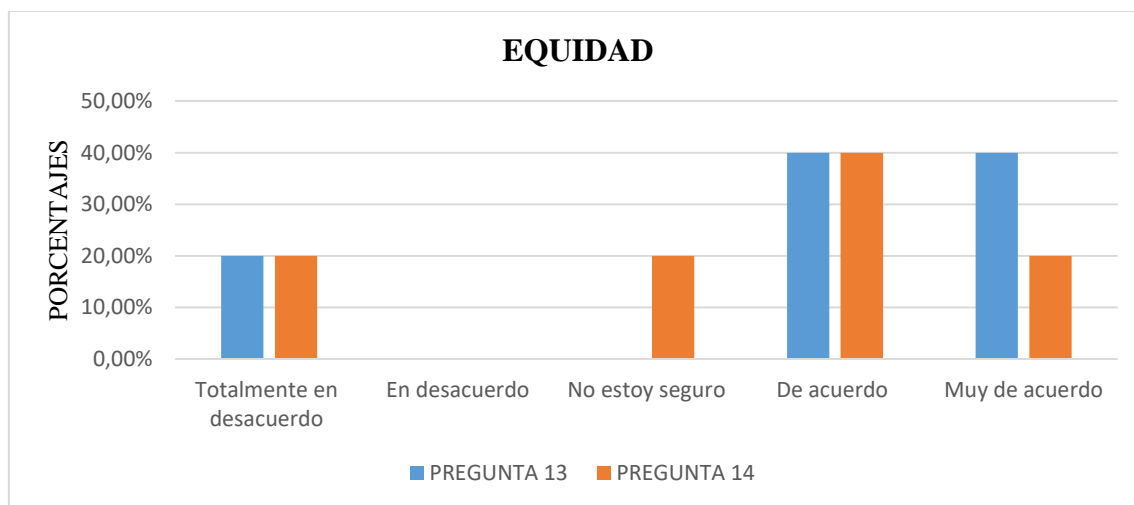
Tabla 46: Equidad

OPCIONES	PREGUNTA 13	PREGUNTA 14	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	20,00%	20,00%	
En desacuerdo	0,00%	0,00%	
No estoy seguro	0,00%	20,00%	
De acuerdo	40,00%	40,00%	
Muy de acuerdo	40,00%	20,00%	
TOTAL	100%	100%	3,60

Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 29: Equidad



Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Innovación

15. Ánimo a mis compañeros de trabajo a desarrollar sus propias ideas.

16. Mis compañeros de trabajo valoran las nuevas formas de realizar las cosas.

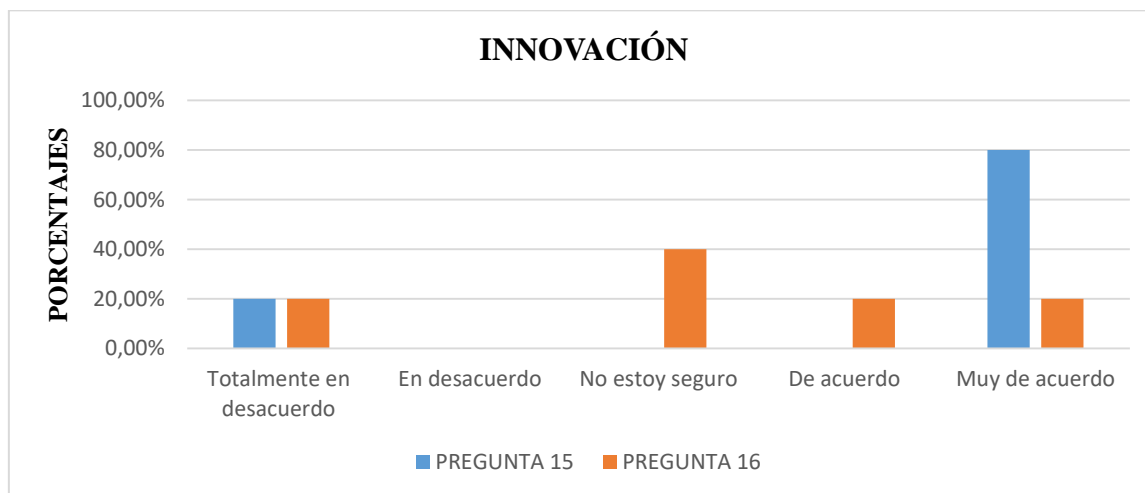
Tabla 47: Innovación

OPCIONES	PREGUNTA 15	PREGUNTA 16	PROMEDIO
Totalmente en desacuerdo	20,00%	20,00%	
En desacuerdo	0,00%	0,00%	
No estoy seguro	0,00%	40,00%	
De acuerdo	0,00%	20,00%	
Muy de acuerdo	80,00%	20,00%	
TOTAL	100%	100%	3,70

Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Figura 30: Innovación



Nota: Encuesta realizada a concejales del GADM del Cantón Zapotillo

Elaborado por: Lady Requena

Anexo 11: Formato de entrevista al Alcalde.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Buenos días/tardes le saluda Lady Jeraldine Requena Rogel soy estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, y me encuentro realizando mi tesis “**Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zapotillo año 2022.**” por ello me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se digne a contestar la siguiente entrevista.

1. Las decisiones que usted toma afectan positivamente o negativamente a la institución.
2. La forma como realiza su trabajo es por decisión suya o por asesoramiento.
3. Usted fomenta un trabajo de cooperación entre los diferentes jefes de departamentos.
4. Usted considera que tiene muchas cosas en común con los diferentes jefes departamentales
5. Usted confía en su equipo de trabajo para que no divulguen la información confidencial que usted puede generar.
6. Usted se considera una persona con la que se puede hablar abiertamente de diferentes problemas.
7. Usted se considera que tiene muchas cosas por realizar y poco tiempo disponible.
8. Usted considera que esta institución tiene buen clima laboral para que las personas puedan trabajar tranquilamente.
9. Su equipo de trabajo pueden contar con su ayuda cuando alguien la necesite.
10. Usted capacita a su equipo de trabajo.
11. Usted felicita a su equipo cuando realizan bien su trabajo.
12. Usted conoce las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo.
13. Usted da un trato justo a su equipo de trabajo.
14. La carga de trabajo para los diferentes jefes departamentales es equitativa o unos tienen más trabajo que otros.

15. Cuando alguien de su equipo de trabajo hace las cosas de diferente manera usted los acepta.
16. Usted propone nuevas formas de hacer las cosas a su equipo de trabajo.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Nota: Elaborada por la autora

Anexo 12: Resultado de la entrevista al alcalde

1. Las decisiones que usted toma afectan positivamente o negativamente a la institución.

Toda decisión que toma un administrador debe afectar a la institución, generalmente afectan positivamente a menos que se equivoque en la toma de decisiones afecta negativamente.

2. La forma como realiza su trabajo es por decisión suya o por asesoramiento.

En mi caso como administrador las decisiones propias las consulto, converso y escucho a diferentes sectores pero la decisión final la tomo yo.

3. Usted fomenta un trabajo de cooperación entre los diferentes jefes de departamentos.

Si, nosotros hemos establecido reuniones de kit para poder planificar y evaluar los planes mensuales y también temas específicos de acuerdo a la especialidad de cada director, sobre todo fomentar reuniones de directores.

4. Usted considera que tiene muchas cosas en común con los diferentes jefes departamentales.

Claro, cosas en común y también en cosas en desacuerdo como toda institución.

5. Usted confía en su equipo de trabajo para que no divulguen la información confidencial que usted puede generar.

Generalmente en nuestra institución no existe información que no la pueda conocer la ciudadanía, ya que la información siempre es pública. Más bien hay que cuidar que no salga tergiversada la información.

6. Usted se considera una persona con la que se puede hablar abiertamente de diferentes problemas.

Claro, una autoridad de elección popular debe escuchar los problemas de la ciudadanía a veces toca tomar decisiones que a muchos ciudadanos no las competen o que afectan a un grupo de ciudadanos pero se toma decisiones en beneficio de la mayoría.

7. Usted se considera que tiene muchas cosas por realizar y poco tiempo disponible.

Si, nosotros trabajamos los 7 días de la semana y a veces hasta 20 horas. El tema es que hay muchos temas pendientes porque no han sido resueltos desde hace muchos años atrás, la gente pide que les resolvamos. A nosotros como administración nos afectó mucho el tema de la pandemia dos años de estar retirados sin poder trabajar bien.

8. Usted considera que esta institución tiene buen clima laboral para que las personas puedan trabajar tranquilamente.

De forma general te diría que sí, me gustaría poder haber mejorado más el tema, para eso se requiere de procesos fuertes de capacitación, de organización e incluso de automatización de servicios. Y sobre todo de recursos económicos lo que menos se tiene ahora.

9. Su equipo de trabajo pueden contar con su ayuda cuando alguien la necesite.

Claro, yo creo que un administrador al menos en este municipio debe tener conocimientos porque el equipo técnico si bien tiene conocimientos técnicos pero si nos toca revisar muchos temas en todo sentido, seguramente nuestra experiencia ha permitido que podamos aportar mucho ahí.

10. Usted capacita a su equipo de trabajo.

Yo creo que intercambiamos experiencias, cada director o cada departamento generan sus propios temas de capacitación, pero si hablamos de capacitaciones institucionales de forma general es extraña de planificar al menos en eventos que esperamos cumplir. Creo esa es una debilidad de poder mantener una capacitación permanente con los empleados porque hay muchos que ya por sus años de labores de trabajo tienen una mentalidad de trabajo diferente y no le ponen atención al ciudadano.

11. Usted felicita a su equipo cuando realizan bien su trabajo.

Los felicitamos y también los corregimos cuando lo realizan mal. En las reuniones que hacemos son de evaluación nos decimos lo que está bien y lo que está mal para de eso aprender.

12. Usted conoce las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo.

Claro, eso es lo que te permite incluso generar cambios en el personal. Identificar las debilidades es bueno ya que hay debilidades que se las puede sobrellevar y las que no

las podemos sobrellevar y hay generamos un cambio, pero siempre estamos en evaluación permanente.

13. Usted da un trato justo a su equipo de trabajo.

Sí, yo creo que tratamos de ser bien justos. Al menos eso ha sido mis directrices y las decisiones que yo las he tomado como alcalde están enfocadas a eso. Si algún director a lo mejor ha tomado una decisión diferente ya no la conozco, pero decir que nuestra administración ha sido igual a las anteriores que ha tenido preferencias porque mi equipo llego conmigo y el otro no me apoyo, porque el otro es otra línea política eso creo que en esta administración no ha pasado.

14. La carga de trabajo para los diferentes jefes departamentales es equitativa o unos tienen más trabajo que otros.

No creo, porque es de acuerdo a los resultados que queremos. Hay departamentos que en sus momentos trabajan hasta los días domingos y en otros momentos no, depende de la carga de resultados que esperamos porque no trabajamos por actividades sino por resultados y eso nos obliga a trabajar horarios extras.

15. Cuando alguien de su equipo de trabajo hace las cosas de diferente manera usted los acepta.

Corregimos, tratamos de corregir lo que está mal, si es que está muy mal o fue algún error con algún ciudadano incluso rectificamos lo que tenemos que rectificar. Pero insisto de una u otra forma pero que no hemos tenido errores fuertes últimamente, ya que no es fácil encontrar un equipo de trabajo que pueda coordinar y cumplir con las directrices del administrador pero creo que ahora estamos ahí un buen equipo.

16. Usted propone nuevas formas de hacer las cosas a su equipo de trabajo.

Claro, lo mejor que estamos promoviendo es poder automatizar los servicios a estas alturas una institución debe estar automatizada, me refiero al tema de registro de propiedad que siempre se ha manejado manualmente, las formas de pagar el agua que se las puede hacer por transferencias es lo que estamos tratando de innovar de dejar centrado en nuestra administración hasta el último día que nos toque trabajar.

El otro tema es que tenemos una planificación no trabajamos sin planificación. Esta empieza desde el plan de trabajo que planteo a la ciudadanía para llegar hacer alcalde esa se convirtió en la planificación de los cuatro años y de ahí lo desglosamos que obras son el primer año, segundo, tercero y cuarto en base a eso trabajamos.

En mi experiencia yo he trabajado en este mismo municipio antes y creo que no habido administraciones que tienen una planificación estructurada y seguramente eso hace que nos enfoquemos en lo que queremos, porque cuando no tienes una programación mañana viene una comunidad quiero esto después de 15 días viene otra te cambia todo, cuando tienes una planificación sabes por donde ir y a donde ir.

Ya que obedecemos las competencias y las responsabilidades que tiene la institución con la ciudadanía es por eso que damos prioridad a temas como agua, saneamiento, lo rural porque son competencias exclusivas del Gobierno municipal.

Nota: Entrevista al alcalde del GAD municipal del cantón Zapotillo

Anexo 13: Fotografías

Figura 31: Entrevista al alcalde del GAD municipal del cantón Zapotillo



Nota: Entrevista al alcalde del GAD municipal del canton Zapotillo

Figura 32: Encuestas a los servidores públicos



Nota: Encuestas a los servidores públicos del GAD



Nota: Encuestas a servidores públicos del GAD

Figura 33: Encuestas a puestos directivos



Nota: Encuestas a puestos directivos del GAD



Nota: Encuestas a puestos directivos del GAD

Figura 34: Encuestas a los Concejales



Nota: Encuestas a concejales del GAD

Anexo 14: Edificio del GAD

Figura 35: GAD municipal del cantón Zapotillo



Nota: Fotografía del GAD municipal del cantón Zapotillo

Anexo 15: Certificación de traducción de Abstract



Mg. Yanina Quizhpe Espinoza
Licenciada en Ciencias de Educación mención
Inglés
Magister en Traducción y mediación cultural

Celular: +593989805087
Email: yaniques@icloud.com
Loja, Ecuador 110104

Loja, 09 de enero de 2023

Yo, Lic. Yanina Quizhpe Espinoza, con cédula de identidad 1104337553, docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de Loja, y certificada como traductora e interprete en la Senescyt y en el Ministerio de trabajo del Ecuador con registro MDT-3104-CCL-252640, certifico:

Que tengo el conocimiento y dominio de los idiomas español e inglés y que la traducción del trabajo de titulación **Diagnóstico del Clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zapotillo año 2022**, de autoría de la estudiante Lady Jeraldine Requena Rogel, con cédula 1150945390, es verdadero y correcto a mi mejor saber y entender.

Atentamente

YANINA BELEN QUIZHPE
ESPINOZA
Firmado digitalmente por Yanina BeLEN Quizhpe Espinoza
Fecha: 2023.01.09 10:58:27

Yanina Quizhpe Espinoza.

Traductora