



Universidad  
Nacional  
de Loja

# Universidad Nacional de Loja

## Facultad Jurídica, Social y Administrativa

### Maestría en Gestión del Talento Humano

#### Clima y Cultura Organizacional en el Centro de Matriculación

#### Vehicular del Municipio de Loja

Trabajo de Titulación previo a la  
obtención del título de Magíster en  
Gestión del Talento Humano.

#### AUTOR:

Ing. Elton Jhon Castillo León

#### DIRECTOR:

Dra. Irma Eufemia Abrigo Córdova, Ph. D.

Loja - Ecuador

2023

## **Certificación**

Loja, 22 de noviembre de 2022

Dra. Irma Eufemia Abrigo Córdova, Ph. D.

**DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **CERTIFICO:**

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Clima y Cultura Organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja**, previo a la obtención del Título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, de autoría del estudiante **Elton Jhon Castillo León**, con **cedula de identidad Nro. 1104213481**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Dra. Irma Eufemia Abrigo Córdova, Ph. D.

**DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **Autoría**

Yo, **Elton Jhon Castillo León**, declaro ser el autor 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 del mismo. 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:** 1104213481

**Fecha:** Loja, 25 de mayo de 2023

**Correo electrónico:** elton.castillo@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0981351630

**Carta de autorización por parte del autor para la consulta de producción parcial o total, y/o publicación electrónica de texto completo del Trabajo de Titulación.**

Yo, **Elton Jhon Castillo León**, declaro ser el autor del Trabajo de Titulación denominado: **Clima y Cultura Organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja**, como requisito para optar el título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veinticinco días del mes de mayo del dos mil veintitrés.

**Firma:**

**Autor:** Elton Jhon Castillo León

**Cédula:** 1104213481

**Dirección:** Loja

**Correo electrónico:** [elton.castillo@unl.edu.ec](mailto:elton.castillo@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0981351630

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Director del Trabajo de Titulación:** Dra. Irma Eufemia Abrigo Córdova, Ph.D.

## **Dedicatoria**

A Dios por sus infinitas bendiciones, quien me ha concedido la posibilidad de perseverar a pesar de las dificultades, cumplir mis objetivos y alcanzar las metas trazadas.

A mi querida madre, quien es mi guía y me inspira con su ejemplo, esfuerzo, inspiración y coraje. A mi abuelita, por ser apoyo en todo momento, quien me ha forjado y guiado por el camino correcto, por sus consejos que me han permitido ser una persona de bien. Gracias a ellas por su amor incondicional, por siempre creer en mí y enseñarme que las cosas se las consigue a base de esfuerzo, amor y fe.

***Elton Jhon Castillo León***

## **Agradecimiento**

Mi sincera gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a todo el personal docente del programa de Posgrado de Recursos Humanos, donde además de formarme como profesional, puse en práctica valores como constancia, empeño y responsabilidad.

A la Dra. Irma Eufemia Abrigo Córdova, Ph.D., asesora del presente trabajo de investigación, por compartir sus conocimientos, su paciencia, esmero y constante apoyo para alcanzar esta meta.

Mi gratitud también a los funcionarios del Centro de Matriculación Vehicular del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, quienes me brindaron apertura para realizar una investigación en Clima Laboral y Cultura Organizacional y desarrollar el Trabajo de Titulación.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera me supieron apoyar y fueron parte de este proceso para que esta investigación se realice de forma exitosa, hermanos, amigos, y compañeros de trabajo.

***Elton Jhon Castillo León***

## Índice de contenido

<b>Portada</b> .....	<b><i>i</i></b>
<b>Certificación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Autoría</b> .....	<b>iii</b>
<b>Carta de autorización</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de contenido</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de tablas:</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xiv</b>
<b>1. Título</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Resumen</b> .....	<b>2</b>
2.1. Abstrac.....	<b>3</b>
<b>3. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Marco Teórico</b> .....	<b>5</b>
4.1. Antecedentes .....	<b>5</b>
4.2. Bases teóricas .....	<b>7</b>
4.2.1. Clima Organizacional.....	<b>7</b>
4.2.1.1. Importancia del Clima Organizacional .....	<b>9</b>
4.2.1.2. Características del Clima Organizacional.....	<b>10</b>
4.2.1.3. Escalas de Medición del Clima Organizacional .....	<b>11</b>
4.2.1.4. Enfoques del Clima Organizacional.....	<b>13</b>
4.2.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional .....	<b>14</b>
4.2.1.6. Variables asociadas al Clima Organizacional.....	<b>21</b>

4.2.2. Cultura Organizacional .....	23
4.2.2.1. Importancia de la Cultura organizacional.....	25
4.2.2.2. Características de la Cultura organizacional .....	26
4.2.2.3. Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	28
4.2.2.4. Tipos de Cultura Organizacional .....	33
4.2.3. Objetivos .....	40
<b>5. Metodología .....</b>	<b>46</b>
5.1. Área de estudio.....	46
5.2. Procedimiento .....	47
5.3. Métodos.....	47
5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	48
5.5. Procesamiento y análisis de datos .....	50
<b>6. Resultados.....</b>	<b>51</b>
6.1. Clima laboral en el Centro de Revisión Técnica Vehicular del Municipio de Loja .....	52
6.2. Análisis de la cultura organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja .....	75
6.3. Relación del clima laboral con la cultura organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja .....	84
6.4. Diseño de un plan de mejoras para el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja .....	86
<b>7. Discusión .....</b>	<b>90</b>
<b>9. Recomendaciones.....</b>	<b>93</b>



<b>10. Bibliografía.....</b>	<b>95</b>
<b>11. Anexos .....</b>	<b>97</b>

## Índice de tablas:

<b>Tabla 1.</b> El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta). .....	53
<b>Tabla 2.</b> Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.....	54
<b>Tabla 3.</b> Nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y sean cumplidos .....	54
<b>Tabla 4.</b> A mi jefe le gusta que hagan bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él .....	55
<b>Tabla 5.</b> Mis superiores solo trazan planes generales de lo que deben hacer; del resto, yo soy responsable por el trabajo.....	56
<b>Tabla 6.</b> En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas.....	57
<b>Tabla 7.</b> En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. ....	58
<b>Tabla 8.</b> Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo. ....	59
<b>Tabla 9.</b> Me parecen efectivos los reconocimientos que la empresa otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, ente otros. ....	60
<b>Tabla 10.</b> Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos .....	61
<b>Tabla 11.</b> Aquí la organización se arriesga por una buena idea. ....	62
<b>Tabla 12.</b> En este departamento los trámites electrónicos facilitan el servicio al usuario .....	63
<b>Tabla 13.</b> Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	64

<b>Tabla 14.</b> Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. ....	65
<b>Tabla 15.</b> Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradable. ....	66
<b>Tabla 16.</b> En esta organización se exige un rendimiento bastante alto. ....	67
<b>Tabla 17.</b> En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. ....	68
<b>Tabla 18.</b> Cuento con la información que necesito (Oportunamente) para la realización eficiente y correcta de mi trabajo.....	68
<b>Tabla 19.</b> Considero que es necesario el establecimiento de reglas. ....	69
<b>Tabla 20.</b> La normatividad vigente facilita las funciones para el servicio que se presta. ....	70
<b>Tabla 21.</b> El manual de organización de mi departamento es claro y especifica mis funciones.....	71
<b>Tabla 22.</b> En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos. ....	71
<b>Tabla 23.</b> Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.....	72
<b>Tabla 24.</b> Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. ....	72
<b>Tabla 25.</b> Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización. ....	73
<b>Tabla 26.</b> Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. ....	74
<b>Tabla 27.</b> En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.. ....	74
<b>Tabla 28.</b> La mayoría de los miembros de esta institución están muy comprometidos con su trabajo.....	75
<b>Tabla 29.</b> <i>Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.....</i>	<i>76</i>

<b>Tabla 30.</b> A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. ....	77
<b>Tabla 31.</b> Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas...	77
<b>Tabla 32.</b> Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.....	78
<b>Tabla 33.</b> Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.....	79
<b>Tabla 34.</b> Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas. ....	79
<b>Tabla 35.</b> Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios. ....	80
<b>Tabla 36.</b> Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar .....	81
<b>Tabla 37.</b> Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro .....	82
<b>Tabla 38.</b> Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas. ....	82
<b>Tabla 39.</b> Se puede satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.....	83

**Índice de figuras:**

<b>Figura 1.</b> Modelo de Cultura Organizacional de Denison 2019 .....	28
<b>Figura 2.</b> Ciclo de la mejora continua .....	41
<b>Figura 3.</b> Ciclo de la mejora continua .....	44
<b>Figura 4.</b> Organigrama Estructural de la Dirección de Transporte y Matriculación Vehicular .....	51

**Índice de anexos:**

<b>Anexo 1.</b> Certificado de aprobación de trabajo de Titulación .....	97
<b>Anexo 2.</b> Encuesta aplicada al personal del Centro red de Matriculación Vehicular	98
<b>Anexo 3.</b> Matriz de consistencia .....	110
<b>Anexo 4.</b> Certificado de la traducción del resumen .....	110

## **1. Título**

**Clima y Cultura Organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular  
del Municipio de Loja**

## 2. Resumen

En el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja, se consideró que el clima y la cultura organizacional son aspectos cruciales que influyen directamente en el rendimiento y los resultados del equipo de trabajo, así como en la satisfacción y motivación de los servidores. El objetivo del estudio fue establecer la relación entre el clima laboral y la cultura organizacional para proponer un plan de mejora que contribuya a optimizar el desempeño de la institución.

La investigación se diseñó como no experimental, de tipo correlacional, con enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo. La población seleccionada fue de 30 empleados del CRTV del cantón Loja. Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta a los servidores del CRTV, y se emplearon pruebas estadísticas para el procesamiento de los datos. Además, se llevó a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva sobre clima y cultura organizacional para recopilar información valiosa sobre las percepciones y experiencias de los empleados en su trabajo dentro del centro.

Los resultados principales evidenciaron que los empleados reportaron una buena comunicación entre jefes y empleados, se sintieron seguros en su trabajo, recibieron apoyo de sus compañeros, se sintieron responsables de su trabajo, consideraron que el mismo fue reconocido y valorado por sus superiores, hubo un buen ambiente de trabajo, se cumplieron con las normas establecidas, los conflictos se resolvieron adecuadamente y se identificaron con su trabajo. En consecuencia, se puede afirmar que los resultados mostraron una percepción positiva por parte de los empleados en cuanto al clima laboral y cultura organizacional del Centro de Revisión Técnica Vehicular del Municipio de Loja.

**Palabras clave:** Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez



## 2.1 Abstract

The organizational climate and culture are crucial aspects that directly influence the performance and results of the work team in the Vehicle Registration Center of the City Hall of Loja, as well as the satisfaction and motivation of the employees. The aim of the study was to establish the relationship between the work climate and organizational culture in order to propose an improvement plan that contributes to optimize the institution's performance.

The research was designed as non-experimental, correlational, with a mixed, qualitative and quantitative approach. The selected sample consisted of 30 employees of the Vehicle Technical Review Center of the Loja canton. For data collection, a survey was applied to the employees of the center and statistical tests were used for data processing. In addition, an exhaustive literature review was carried out on organizational climate and culture to collect valuable information on the perceptions and experiences of employees in their job within the center.

The main results showed that employees reported good communication between bosses and employees, felt secure in their work, received support from their colleagues, felt responsible for their work, considered that their work was recognized and valued by their superiors. There was a good work environment, established acts were known, conflicts were resolved appropriately and identified with their jobs. Therefore, it can be affirmed that the results showed a positive perception by employees regarding the work climate and organizational culture of the Vehicle Technical Review Center of the City Hall of Loja.

***Keywords:*** Structure, responsibility, reward, risk, warmth

### **3. Introducción**

El clima y la cultura organizacional son aspectos importantes a considerar en cualquier institución ya que tienen un impacto directo en la motivación y satisfacción de los servidores, así como en el rendimiento y los resultados de la empresa. En el caso del Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja, es decisivo analizar el clima y la cultura organizacional para identificar posibles áreas de mejora y fortalecer el desempeño del equipo de trabajo.

Ha sido fundamental considerar el clima y la cultura organizacional en cualquier institución, ya que ambos tienen un impacto directo en la motivación y satisfacción de los empleados, así como en el rendimiento y los resultados de la institución. En el caso específico del Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja, fue perentorio analizar estos aspectos para identificar posibles áreas de mejora y proponer soluciones que fortalezcan la institución, optimar tanto la calidad del servicio ofrecido a los usuarios y el desempeño del equipo de trabajo. La investigación se justificó por la necesidad de perfeccionar los servicios de calidad y atención a los recursos humanos, quienes fueron un activo clave para el propósito de la institución. Se entendió que, sin un clima favorable, la institución no podría proveer un servicio de calidad y su imagen se vería afectada.

Es por ello que se ha planteado como objetivos específicos: determinar el clima laboral, analizar la cultura organizacional, relacionar el clima laboral con la cultura organizacional y diseñar un plan de mejoras para el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer soluciones que permitan fortalecer la institución.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1. Antecedentes**

En investigaciones realizadas a nivel internacional, se han llevado a cabo estudios relacionadas con el clima organizacional y una de ellas, titulada "Clima organizacional en el sector público Latinoamericano" se realizó en México. Los estudios científicos provenientes de países como Colombia, México y Perú coinciden en que las instituciones, tanto del sector público como privado, se ven afectadas por los cambios constantes que impone la competencia del mercado. Por lo tanto, es fundamental que exista una relación positiva entre los objetivos, características y personal que conforma la organización. Según Gonzáles et al. (2021), si se promueven acciones positivas y se gestiona adecuadamente el clima laboral, se puede alcanzar un rendimiento satisfactorio y activo en la organización.

En referencia a otra investigación se encontró al autor argentino Carrillo (2016) quien, en su análisis sobre la medición de la cultura organizacional, destaca la necesidad de considerar los cambios constantes del ambiente laboral y la importancia de identificar y medir los factores y características que influyen en los resultados de la organización. Para ello, analiza una muestra de 43 documentos publicados entre los años 2005 y 2015, donde se aborda la medición de la cultura organizacional y se analizan diversos factores como la estrategia, estructura, trabajo en equipo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas. Carrillo también enfatiza la importancia de estar al tanto de nuevos modelos, métodos, instrumentos y variables para poder medir y comprender mejor la cultura organizacional.

En el estudio llevado a cabo por Jaime y Araujo (2007) en el artículo "Clima y cultura organizacional: Dos constructos para explicar un mismo fenómeno", profundizan en el estudio del clima y la cultura organizacional en el ámbito del

comportamiento organizativo. En su investigación, los autores hacen hincapié en la importancia de entender y explicar los patrones, diferencias en actitudes, percepciones y valores, y la necesidad de intervenir en las organizaciones para equilibrar la continuidad o el cambio y mejorar el clima laboral para el servicio y la innovación. Asimismo, destacan que el comportamiento de una persona no solo depende de sus características personales, sino que también está influenciado por la forma en que percibe el clima de trabajo y los distintos componentes de la organización.

En la provincia de Tungurahua, Pazmay y Ortíz del Pino (2018) llevaron a cabo una investigación titulada "Clima Organizacional en las Industrias Ecuatorianas de Calzado", centrada en el ámbito nacional. Para su estudio, los autores utilizaron el enfoque cualitativo y mediante una encuesta midieron el clima organizacional existente en la empresa. Consideraron que esto era esencial para mejorar el desempeño laboral. En su análisis, los autores identificaron cinco factores que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo: condiciones de trabajo, compensaciones, comunicación, liderazgo y motivación. Según su estudio, estos factores son determinantes en el incremento de la productividad en las industrias de calzado.

En su investigación "Identificación de las dimensiones culturales que afectan el clima y la fuerza del clima laboral en Ecuador" (2017), Núñez se enfoca en las dimensiones culturales que influyen en el clima y la fuerza del clima laboral en el país. En su estudio, identifica varias dimensiones, entre ellas la innovación organizacional, el liderazgo, la motivación, el reconocimiento al desempeño, la estructura organizacional, la cooperación y las relaciones interpersonales. El autor destaca la importancia de comprender y mejorar el clima laboral en las organizaciones, ya que

esto puede tener un impacto significativo en el desempeño y la satisfacción de los empleados.

## **4.2. Bases teóricas**

### **4.2.1. Clima Organizacional**

Litwin y Stinger (1968) se refieren al clima organizacional como un sistema de características medibles del ambiente del trabajo, que directa o indirectamente captan e influyen en la motivación y el comportamiento de las personas que viven y trabajan en ese ambiente, puede definirse operativamente como la suma de las opiniones de las personas que trabajan en esa organización.

Asimismo, Rensis Likert (1986) como se citó en Edel (2007) manifiesta que: La reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que ésta tiene, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva”; por tanto, la iniciativa para el estudio del clima habría partido desde la premisa de que toda persona percibe de forma distinta el entorno en que se desenvuelve y esta percepción influiría en el comportamiento del individuo en la organización. (p.48)

La concepción del clima organizacional involucra a la persona como el entorno, desde la representación de la teoría de Lewin, el individuo se encuentra inserto en un campo no solo físico, sino también psicológico y social, constituido por las características del ambiente de trabajo que le rodean. Sin embargo, el clima organizacional es una experiencia del individuo en relación con las características de su ambiente laboral García et al. (2020). En este sentido, Brunet (1997) sostiene que la medida perceptiva de los atributos organizacionales facilita su medición y que más respeta la teoría de campo de Lewin; de hecho, según Ehrhart et al. (2014), el clima

es una descripción de cómo los empleados ven sus entornos de trabajo, no una evaluación personal afectiva del entorno de trabajo.

Según Méndez (2006), la interacción humana conformada por la “acción social”, permite la formación de percepciones dados sus orígenes y efectos colectivos, las características que componen la organización como un todo y los subsistemas que la conforman, siendo a su vez estas percepciones las que influyen en los comportamientos y actitudes que adoptan las personas dentro de un campo organizacional.

El clima organizacional según Prado (2014) es el conjunto de atributos percibidos de una organización y, o sus subsistemas, o ambos, que pueden ser inducidos de forma que estos sean acordes con sus miembros o el entorno. Éste presenta características importantes de considerar para su definición y medición:

- Se refiere a respuestas perceptuales como descripciones primarias más que evaluaciones del ambiente organizacional.
- El grado de inclusividad de los reactivos, escalas y constructos son a nivel macro, más que a uno micro.
- Las unidades de análisis tienden a ser atributos de la organización o de subsistemas específicos más que a nivel individual. Las percepciones tienen consecuencias potenciales en el comportamiento.

El clima organizacional en palabras Rubio (2015) es un concepto complejo, sensible y dinámico. Complejo porque abarca un sin número de componentes, es sensible, debido a que cualquiera de ellos puede afectarlo y es dinámico, porque estudiando la situación de sus componentes se puede mejorar aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias, de ahí la importancia de su estudio y el beneficio por mejorarlo día a día en las organizaciones.

En este contexto, de acuerdo con la literatura, diferentes autores como Dessler (2008); Hellriegel y Slocum (2009); Chiavenato (2009) definen el clima o ambiente organizacional en un enfoque subjetivo, es decir, comparten la definición como la percepción individual del medio ambiente laboral de la organización y la descripción de su ambiente físico, estructural y social que influyen en el comportamiento del trabajador, sus reacciones y sentimientos en el lugar de trabajo y, por ende, en la productividad. Si el clima es bueno existe motivación, satisfacción, ánimo, colaboración, etc., en cambio sí es bajo existe desinterés, inconformidad, insatisfacción.

En este sentido, el clima organizacional es un tema estudiado en el campo del comportamiento, está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus miembros de la organización, la adaptación a los cambios que se puedan generar con base a las relaciones humanas y pueden variar de una a otra persona, por lo tanto, intuyen al manejo de personal, el análisis de su comportamiento y motivación para lograr una alta productividad y una sana interrelación entre el personal, así como una buena relación con los empleados y la organización.

#### ***4.2.1.1. Importancia del Clima Organizacional***

Según Márquez (2001) la importancia radica en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones consolidadas que filtran el ambiente y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Igualmente, Prado (2014) sostiene que la importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño, relevante para determinar las propiedades psicométricas de una escala de clima organizacional y su aplicación que permiten constatar el efecto significativo que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral.

De acuerdo con Brunet (1987) el clima refleja:

Su importancia en los valores, actitudes y creencias de los miembros que se transforman en elementos. Para un administrador es significativo analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evalúa las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Inicia y sostiene el cambio que indique al administrador, los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo y prever los problemas que puedan surgir en la organización.

Así, el administrador puede ejercer un control sobre la manera de determinar el clima y poder administrar lo más eficazmente posible su organización.

El clima organizacional es importante porque su éxito depende de la manera en cómo los empleados perciben la calidad del ambiente interno y cómo estas influyen en el comportamiento individual, interpersonal (relación trabajo-entorno laboral) y organizacional (trabajo-ambiente) del trabajador.

#### **4.2.1.2. Características del Clima Organizacional**

Según lo expresado por Brunet (1987) el clima organizacional tiene las siguientes características:

- Molecular y sintético como la personalidad.
- De configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.



- Determinado por características personales, actitudes, expectativas, necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Basado en la realidad externa y como es percibido.
- Determinante directo del comportamiento, actúa sobre las actitudes y expectativas.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.
- No es fácil conceptualizarlo, pero sí identificarlo y sentirlo.

Aunque las características descritas son parte del clima, estas se pueden definir indirectamente a través de las percepciones de los miembros de la misma.

Tiene dos implicaciones prácticas (Stringer, 2002).

- Permite identificar las características específicas que parecen impactar más en las personas.
- Analizar las percepciones que las personas tienen, para minimizar distorsiones y ambigüedades, se podría ver de manera integral los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización.

#### **4.2.1.3. Escalas de Medición del Clima Organizacional**

Según Prado (2014) la Escala de Medición del Clima Organizacional (EMCO) de Gómez y Vicario (2010) se utiliza a partir de tres niveles o sistemas (individual, interpersonal y organizacional) se abre la posibilidad de medir el clima organizacional, detallados a continuación.

##### ***Nivel Individual***

- Satisfacción de los trabajadores y Autonomía en el trabajo.

- Satisfacción de los Trabajadores. Es el grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y si éstos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable.
- Autonomía en el Trabajo. Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en su trabajo.

### ***Nivel Interpersonal***

- Relaciones sociales y Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo.
- Relaciones Sociales Entre los Miembros de la Organización. Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros, bajo un ambiente de amistad y camaradería y en el cual, existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.
- Unión y Apoyo entre los Compañeros de Trabajo. Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, lo que favorece el sentimiento de trabajo en equipo.

### ***Nivel Organizacional***

- Consideración de directivos, Beneficios y recompensas, Motivación y esfuerzo, liderazgo de directivos.
- Consideración de los Directivos. Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible.
- Beneficios y Recompensas. Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas

como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo.

- **Motivación y Esfuerzo.** Grado en que los trabajadores son alentados por la organización y las condiciones que hacen que laboren de manera intensa. Estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, comprometido con su labor y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual, busca esforzarse dentro de su ámbito laboral.
- **Liderazgo de Directivos.** Grado en el que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, la forma en cómo la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

De igual manera Prado (2014) manifiesta que a partir de tres niveles o sistemas (individual, interpersonal y organizacional) se abre la posibilidad de medir el clima organizacional, asimismo, de cada uno de los referidos, se desprenden factores importantes para la medición del clima organizacional mediante la escala de respuesta utilizada en la Escala de Medición del Clima Organizacional EMCO (Gómez y Vicario,2010) de tipo Likert con cinco opciones: 1=nunca, 2=casi nunca, 3=a veces, 4=casi siempre y 5=siempre

#### **4.2.1.4. Enfoques del Clima Organizacional**

Bravo y Cárdenas (2005) ratifica que el concepto de clima organizacional conecta las teorías conductuales, motivacionales y estructurales de la función organizacional respecto a las percepciones, de los sistemas formales, estilos de liderazgo y otros factores importantes, como las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que laboran para la organización. Se refiere a Schneider

y Reicher (1983) quienes identifican tres perspectivas para definir la manera que surge el clima en una organización.

### ***Enfoque estructuralista***

Reúne el significado de los hechos, prácticas y procedimientos de un individuo en una misma situación. Dependiendo de la estructura organizacional, una organización tiene una atmósfera diferente a otra. La percepción de un individuo es el resultado de su entorno.

### ***Enfoque perceptual***

Ubica el significado que los individuos le dan a los eventos. El clima difiere de una organización a otra dependiendo de las diferencias en los tipos de personas que componen la organización, la percepción es una función inherente e independiente del entorno.

### ***Enfoque interaccionista o interactivo***

El énfasis se coloca en el significado de los acontecimientos dados por la interacción que existe entre los individuos. Desde esta perspectiva, las interacciones y convivencia que experimenta el individuo al ingresar a la organización determinan su percepción.

Litwin y Stringer (1968) simulan tres organizaciones que son de afiliación, de poder y de logro con tres estilos de liderazgo de clima, una con un presidente democrático-amistoso que estimularía el sentimiento de pertenencia, otro autocrático que estimularía la necesidad de poder y por último la orientada al logro que estimularía la alta productividad y la necesidad de logro (Chiang et al., 2010).

#### ***4.2.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional***

Ponce y Gómez, (2021) consideran necesario prestar atención a los aspectos que inciden en la calidad y calidez del ambiente que se vive y se percibe dentro de una empresa al ser medidos. Las dimensiones se desarrollan en múltiples

valoraciones del desenvolvimiento de los individuos dentro de su círculo laboral. Existe un sinnúmero de clasificaciones de estas dimensiones de las cuales se tomaron algunas de las más relevantes como son:

- Efectividad de la Empresa. Hace referencia a cómo la organización se desenvuelve en su conjunto, es decir, las prácticas de innovación, direccionamiento estratégico, el cuidado de la imagen que proyecta y la gestión del talento humano.
- Efectividad Personal. Se enfoca en las experiencias desarrolladas por los individuos que integran la organización; es decir, la comunicación y el diálogo, el trabajo en equipo, donde se evidencie la responsabilidad compartida, la satisfacción de cada persona en cuanto a seguridad y salud.
- Desarrollo y Reconocimiento. Es la parte de la formación y capacitación del personal, cómo la entidad gestiona el desempeño de oportunidades para el mejoramiento de las capacidades humanas, el reconocimiento a su eficacia y eficiencia, el mantenimiento de la calidad de su vida profesional y la remuneración justa.
- Compromiso. Es la satisfacción que cada uno siente al estar estrechamente relacionados con la sostenibilidad de la empresa, es el compromiso general para trabajar conjuntamente por un mismo objetivo y velando por el bien común.

Las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, y la adaptación al cambio, como otras dimensiones se deben analizar y monitorear de manera constante para medir si el clima que se maneja en la organización en relación a la percepción es idóneo para el desarrollo funcional de sus actividades. Existen muchas dimensiones que pueden influir en el clima organizacional, pero se considera que la

comunicación es la base de todas, sin una buena comunicación no se pueden sostener las relaciones interpersonales y con ello se pierde el buen ambiente que pueda existir en una empresa, es fundamental para que todo camine bien y se puedan alcanzar los objetivos y las metas planteadas dentro de la organización (Ponce y Gómez, 2021).

Sandoval (2004) argumenta que las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es útil definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Comúnmente se emplean cuestionarios para medir el clima organizacional, así como las dimensiones que estos cubren. El cuestionario de Likert (1974) es multidimensional, y mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones.

1. **Los Métodos de Mando.** Forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Las Características de las Fuerzas Motivacionales.** Procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las Características de los Procesos de Comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las Características de los Procesos de Influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las Características de los Procesos de Toma de Decisiones.** Informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

6. **Las Características de los Procesos de Planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las Características de los Procesos de Control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los Objetivos de Rendimiento y de Perfeccionamiento.** La planificación, así como la formación deseada.

Por otra parte, Contreras y Matheson (1984) estudia el cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer (1968) quienes resaltan que el clima organizacional mide los factores ambientales que influyen sobre la motivación y la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones cuantificables, herramienta que permite conocer el aspecto dinámico de la realidad organizacional.

1. **Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón. Tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. **Recompensa.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
4. **Riesgo.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
5. **Calidez.** Percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. **Apoyo.** Los sentimientos de apoyo mutuo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

7. **Normas.** La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. **Conflicto.** Sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque estas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar las dificultades en forma abierta.
9. **Identidad.** Impresión de que se pertenece y se es miembro de una empresa y del grupo de trabajo.

Estas dimensiones permiten medir el clima organizacional de una determinada organización, y así se puede llegar a conocer cuál es la percepción de los miembros que laboran. Como se vio en los párrafos que anteceden, algunos instrumentos primordiales de medición del clima organizacional varían de un autor a otro de acuerdo a las dimensiones que son comunes a las indicadas por los investigadores. Ramos y Valero (1997) concluyen que las dimensiones de Litwin y Stringer (1968) se resumen en:

- Se pueden establecer diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo.
- Estos climas pueden ser creados en lapso breve, y sus características son bastante estables.
- Creados los climas, estos pueden tener efectos significativos, y a veces dramáticos sobre la motivación, y consiguientemente sobre el desempeño y la satisfacción en el empleo.
- El clima puede provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estable.



Brunet (1987) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. **Autonomía Individual.** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. **Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. **Tipo de recompensa.** Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. **Consideración, agradecimiento y apoyo.** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Desde la posición de Likert (1974) la productividad, el ausentismo, las tasas de rotación, al igual que el rendimiento y la satisfacción influyen sobre la percepción del clima. Propone una teoría de análisis y de diagnóstico basado sobre una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que determinan las características propias de una organización y éstas permiten identificar cuatro tipos de climas diferentes (Brunet, 1987).

Variable Causal. Es una variable independiente, capaz de soportar modificación. Determina el sentido de una organización, puesto que comprende la estructura y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Poseen

dos rasgos esenciales, pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización y son independientes (causa y efecto).

Variables intermediarias. Refleja el estado interno como las motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones.

Variables finales. Variable dependiente, refleja los resultados obtenidos por la organización como son la productividad, gastos de la empresa, ganancias y pérdidas que constituyen la eficacia organizacional.

La mezcla de estas variables permite establecer dos grandes tipos de clima o sistemas, cada uno con dos subdivisiones.

### **Clima de Tipo autoritario**

**Sistema I. Autoritarismo explotador.** La mayor parte de las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente. Las escasas interacciones entre los superiores y los subordinados se instauran con base en el miedo y desconfianza.

**Sistema II. Autoritarismo paternalista.** Se caracteriza por la confianza con los empleados, el de trabajar en un ambiente estable y estructurado. Las decisiones se toman en la cima y otros en los escalones, un método para motivar a los trabajadores es por medio de recompensas o castigos.

### **Clima de tipo participativo**

**Sistema III. Consultivo.** Tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima y los aspectos importantes se delegan de arriba hacia abajo con responsabilidad. La comunicación, la recompensa o motivación son ocasionales.

**Sistema IV. Participación en grupo.** Existe confianza en los empleados, las decisiones están esparcidos en toda la organización. Existe motivación y participación por el establecimiento de objetivos, rendimiento y métodos de trabajo.

Cuanto más cerca esté el clima al sistema IV, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal, cuanto más cerca al sistema I serán menos buenas. Los sistemas de Likert (1974) se aproximan a los calificativos abierto (organización que se percibe como dinámica) y cerrado (organización burocrática y rígida donde los empleados experimentan insatisfacción).

#### **4.2.1.6. Variables asociadas al Clima Organizacional**

##### ***Motivación***

Analizando la motivación se indica como “la energía que tienen las personas para alcanzar una meta, y se relaciona con los objetivos e intereses de las personas que permiten el desarrollo de acciones que conlleven al cumplimiento de los propósitos que ellas mismas se hayan fijado” (Rengifo-Barrero et al., 2017, p. 39) esta variable se manifiesta en las acciones que emprenden los trabajadores para el logro de las metas organizacionales, por esta situación los empleados en sus trabajos ponen de manifiesto su rendimiento.

##### ***Satisfacción Laboral***

A juicio de Robbins (2004) la satisfacción laboral es una actitud general de un empleado hacia su trabajo, más que realizar actividades cotidianas como subir o bajar documentos, esperar clientes, escribir códigos, etc. Involucra también el trato con los compañeros y los jefes, obedecer reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborables que no son las correctas.

La satisfacción es una respuesta emocional positiva hacia el puesto de trabajo, que se refleja en la evaluación que realiza el servidor sobre su trabajo respecto a si cumple o no con sus expectativas para el desarrollo de sus actividades. Dependiendo de esta valoración, el empleado percibe una satisfacción positiva o negativa (García et al., 2020). La satisfacción al ser una percepción y manifestación de sentimientos se refleja cuando los empleados se esfuerzan, dan lo mejor de sí, hablan bien de la

institución, ayudan a los demás, superan las expectativas, y por lo tanto los resultados son positivos. La relación entre clima organizacional y satisfacción laboral se refleja en la eficacia de los empleados en la organización ya que, si el clima percibido es alto, la satisfacción se muestra en iguales proporciones.

### ***Comunicación***

La comunicación se puede entender como la transmisión y comprensión de un significado, presenta cuatro elementos: control, motivación, expresión emocional e información. Una comunicación inadecuada en la organización hacia los empleados genera desconfianza hacia los altos cargos, de modo que en toda comunicación es necesario evitar la inadecuada interpretación, impedir todo tipo de interferencia posible y así lograr una comunicación exitosa contribuyendo a afianzar las relaciones y conservar un buen ambiente de trabajo aportando al clima organizacional de manera positiva (García et al., 2020).

La comunicación se exterioriza al relacionarse continuamente con otras personas mediante la transferencia de información, significados, ideas, hechos y valores. La comunicación tiene lugar si existe un receptor para comunicar sentimientos, conocimientos puesto que comprende transacciones entre ellas.

### ***Liderazgo***

Es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa orientados a alcanzar objetivos y metas. Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito, lo que convierte a una persona en líder es la disposición de los demás a seguirla (Franklin y Krieger, 2011). El liderazgo refuerza pautas de comportamiento, también genera y modela la cultura organizacional, es primordial para el mantenimiento y el cambio de la misma, esta

influencia que se ejerce sobre las personas permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

#### **4.2.2. Cultura Organizacional**

Schein (1988) define la cultura organizacional como un fenómeno profundo que se manifiesta en una variedad de comportamientos y está fundado por el patrón de supuestos básicos que se han construido, descubierto o desarrollado a partir del aprendizaje adquirido al resolver los problemas adaptación (externo) e integración (interno). Resalta que en este patrón debe haber “funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (p.25).

Fitzgerald (2002) define la cultura a los valores, normas, convenciones y tradiciones, cambian con el tiempo, pero guían el comportamiento individual, son los factores rectores de las organizaciones formales e informales, en la literatura, estas se denominan normas organizativas. De acuerdo con Robbins (2004) la cultura organizacional es un término descriptivo, como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.

Jones (2008) expresa la definición de cultura organizacional como el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización, proveedores, clientes y personas externas a la misma. La cultura organizacional está formada por la integración de las personas, la ética, los derechos laborales otorgados a los empleados y los tipos de estructuras utilizadas por la organización. Modela y controla la conducta dentro de la organización, influye en la forma de respuesta de las personas ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización. Así como “la manera en

que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008, p.41).

Por otra parte Chiavenato (2009) precisa, la Cultura Organizacional comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra produciendo transformaciones graduales, se fundamentan en la comunicación compartida, normas, códigos de conducta y expectativas, esto como resultado de variables económicas, políticas y legales reflejadas en la cultura. Desde el punto de vista de Robbins y Judge (2009) establecieron funciones principales de la cultura organizacional como: definir fronteras, es decir, crear diferencias entre las organizaciones; transmitir sentido de identidad a sus integrantes; generar compromiso con un propósito superior; reforzar la estabilidad del sistema social y la unión; proveer modelos por los que los colaboradores interioricen lo que deben decir o hacer; de esta manera sirve como mecanismo de control por el que se moldean las actitudes y los comportamientos esperados.

Desde una perspectiva general, la cultura organizacional se define como el ambiente que existe en una organización particular, facilitado por reglas, comportamientos, dinámicas informales y fenómenos sociales que emergen de los fenómenos sociales que se presentan a partir de las interacciones entre individuos pertenecientes o asociados. Este concepto incluye tanto aspectos intangibles como tangibles. Los activos intangibles son ideas, creencias y valores compartidos aceptados que influyen en el comportamiento de los empleados; por su parte, los aspectos tangibles están contenidos en las normas, reglamentos, manuales, organigramas, procesos y otro tipo de documentos formales que rigen la organización (Mercadal, 2018).

Al considerarse la cultura organizacional como un fenómeno social en la dinámica organizacional tanto directa como indirectamente, principalmente en valores, creencias, experiencia, integración, entre otros, crea un proceso de diferenciación. Esto determina cómo se siente, piensa y se comporta una persona en determinadas situaciones. La cultura al ser descriptiva tiene que ver con la manera en que los empleados perciben el pertenecer en la institución, trabajar y participar en actividades. Forman parte de ésta cultura, cuyo denominador común es el comportamiento, la forma de interactuar ante la presencia de situaciones específicas, es el aspecto importante para entender el éxito o fracaso de la organización.

#### ***4.2.2.1. Importancia de la Cultura organizacional***

El BMA (2017) da a conocer cinco razones por la que es importante la cultura organizacional.

- Crea una identidad para la empresa. Los empleados tendrán prioridades y metas si la cultura de la empresa lo refleja. La relación entre valores institucionales y los empleados hará que se sientan parte de la empresa.
- Mejora la productividad. Un empleado a gusto con su empresa dará lo mejor de sí. Ofrecerá un mejor servicio, pues se siente parte de y comprometido con la institución que lleva sus mismos valores y propósitos.
- Proyecta una imagen positiva. Teniendo un buen ambiente laboral, las personas apreciarán más la marca u organización.
- Atrae millenials talentosos. Al buscar empleo donde se sientan a gusto y cuyos valores se extiendan más allá de lo interno, como ser socialmente responsables.

- Retiene empleados. Al contratar empleados que compartan los mismos valores organizacionales ayuda a que el equipo sea más productivo y leal a la empresa.

Por consiguiente, la cultura es importante para el éxito y la salud general de la empresa o institución tanto para el personal que labora como para los clientes o usuarios. Definir los valores, normas y objetivos ayuda a mantener un buen ambiente, tomando en cuenta la identidad interna y externa de la empresa, la imagen, puesto que ésta repercute en cómo la gente la percibe y permitirá posicionarse. El reflejo de los valores como la distribución de trabajo, trato a los clientes, el trabajo en equipo etc. También podría repercutir porque la gente siente que reconocen su trabajo.

#### **4.2.2.2. Características de la Cultura organizacional**

Robbins y Judge (2009) señala siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

- Innovación y Aceptación del Riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención al Detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles
- Orientación a los Resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- Orientación a la Gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- Orientación a los Equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.



- Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status que en contraste con el crecimiento.

Chiavenato (2009) sostiene, la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno, es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales:

- Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes. Principios de la organización, lo que se espera de los miembros, compartan como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- Filosofía. Políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Reglas. Guías establecidas sobre el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Es importante comprender estos puntos sobre las características culturales presentados en orden ascendente, abarcan variables que profundizan aspectos donde los empleados están comprometidos y comparten en sus trabajos como la forma de pensar, de hacer las cosas, y van marcando la diferencia entre los demás.

#### **4.2.2.3. Dimensiones de la Cultura Organizacional**

##### **Dimensión según Denisson**

El modelo de Denisson (2012) vincula la cultura organizacional a varios indicadores de desempeño e identifica los rasgos culturales, comportamientos y creencias de los colaboradores en una variedad de escenarios para cualquier tipo de organización (Valle et al. 2022). Está compuesto por cuatro dimensiones.

**Misión.** Busca establecer hacia dónde y cómo llegará la organización. Evalúa los factores Dirección Estratégica, Metas y Objetivos, Visión y Liderazgo Empresarial.

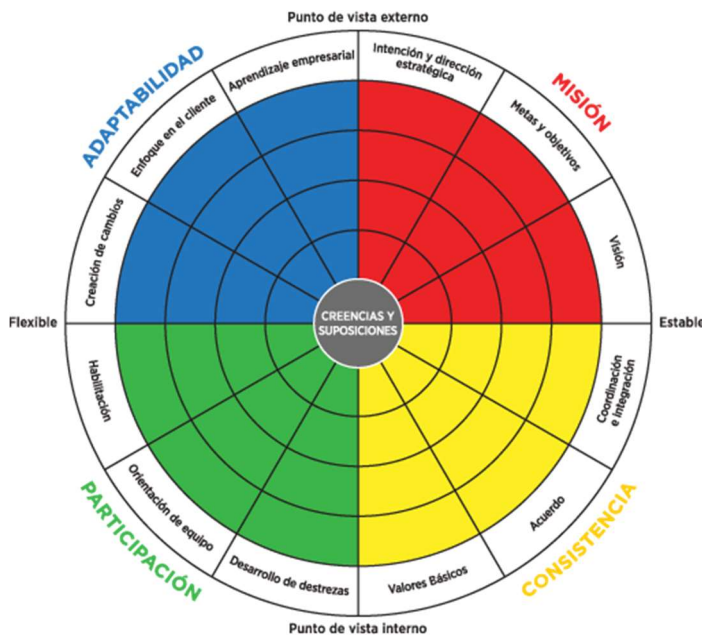
**Participación.** Busca determinar qué tan alineados y comprometidos están los colaboradores de la organización. El modelo evalúa los factores: toma de decisión, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.

**Adaptabilidad.** Busca determinar si la empresa hace partícipe al cliente en su crecimiento. El modelo evalúa los factores: Aprendizaje Organizacional, Orientación al Cliente y Orientación al Cambio e Innovación.

**Consistencia.** Define los valores, sistemas y procesos bases de toda organización. El modelo evalúa los factores: valores, acuerdos y coordinación e integración.

#### **Figura 1**

*Modelo de Cultura Organizacional de Denison 2019*



*Nota.* Tomado de Denison (2019).

Los cuatro cuadrantes del modelo representan las características básicas de cualquier cultura organizacional. Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada característica. Las características y los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes, flexibilidad versus estabilidad sobre el eje horizontal y del punto de vista externo y punto de vista interno sobre el eje vertical.

Según Balcázar (2018) la aplicación del cuestionario permite emplear estrategias de liderazgo y motivación, reconociendo que el personal se integre. Por otra parte, el modelo admite identificar el panorama sobre su percepción de la cultura organizacional, que será analizada desde los factores y sus variables, cuyos resultados serán fundamento para formular estrategias de mejoramiento e incrementar la productividad laboral (Acero, 2019).

### ***Dimensión según Hofstede***

A juicio de Chiavenato (2009) su idea era observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional mediante las siguientes dimensiones:

**La Distancia del Poder.** Se refiere a la actitud ante la autoridad, esta refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base a las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. Las calificaciones más altas indican que las personas prefieren tener jefes autocráticos e impositivos.

**La Aversión a la Incertidumbre.** Se refiere al deseo de estabilidad. Refleja la medida en que las personas se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Los gerentes suelen tomar decisiones de poco riesgo y los trabajadores muestran poca iniciativa, mientras que el empleo es estable y vitalicio. Las actividades de las organizaciones están mucho menos estructuradas y formales; los gerentes corren más riesgos y existe una gran movilidad en el trabajo.

**El individualismo en Comparación con el Colectivismo.** Dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas, en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad. La democracia, la iniciativa individual, la competencia y la adquisición son aspectos que tienen un valor muy alto; las relaciones de las personas en las organizaciones no tienen que ver con las emociones, sino con el aspecto económico. En el colectivismo creen más en el grupo que en el individuo, controla a las personas por medio de presiones sociales o de la humillación. La sociedad concede gran valor a la armonía, mientras las culturas individualistas hacen hincapié en el respeto personal, la autonomía y la independencia.

**Masculinidad en Comparación con Femenidad.** Se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad. La masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones. Por otra parte, la feminidad valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida.

### ***Dimensión según Trompenaar***

De acuerdo con Chiavenato (2009) la investigación de Hofstede abrió camino a otros estudios sobre las culturas, como el de Trompenaar que identifica cinco dimensiones:

**Universalidad contra Particularidad.** Se refiere al predominio de uno de ellos. El universalismo se funda en reglas, sistemas legales y contratos, en la creencia de que las ideas y prácticas se pueden aplicar en cualquier lugar sin modificación. El particularismo se funda en las relaciones, los sistemas de personas, la confianza entre individuos, el deber con los amigos y la familia, y se basa en la creencia de que las circunstancias dictan la forma de aplicar las ideas y las prácticas.

**Individualismo contra Colectivismo.** El individualismo se concentra en las personas como individuos, y el colectivismo las ve como miembros de grupos sociales.

Las culturas individualistas responden mejor a la remuneración por desempeño personal, a la toma individual de decisiones y los esquemas tradicionales de trabajo. En las culturas colectivistas se habla de reparto de utilidades, solución grupal de problemas, toma consensuada de decisiones y diseño de grupos autónomos de trabajo.

**Neutralidad contra Afectividad.** Se refiere a la orientación emocional de las relaciones. La neutralidad se muestra cuando el contacto físico se limita a amigos y familiares, y las emociones no se expresan abiertamente ni afectan el trabajo. La

afectividad se presenta cuando el contacto físico es más abierto y libre, con fuerte expresividad y lenguaje corporal. En una cultura afectiva las emociones se expresan en forma natural y abierta.

**Relaciones Específicas contra Relaciones Difusas.** En las relaciones específicas las personas son directas, abiertas y extrovertidas; enfrentan las situaciones y separan el trabajo de la vida privada. Los individuos se mueven en un espacio público grande que comparten y en un espacio privado pequeño que protegen y sólo comparten con algunos amigos y familiares. En las culturas específicas, las personas tratan de ser eficientes y de aprender cosas nuevas, y minimizan el uso de títulos o de habilidades que son irrelevantes para la situación. Las relaciones difusas son indirectas; las personas son más cerradas e introvertidas, evitan la confrontación abierta y mezclan la vida privada con la laboral. En las culturas difusas, las personas respetan los títulos de la persona, su edad y se impacientan cuando otros individuos son evasivos.

**Realización Personal Contra Atribución.** Se refiere a la legitimación del poder y el estatus caracterizada por la realización personal, por sus competencias, logros, así como en el desempeño de las funciones. En las culturas de atribución el estatus que se adjudica a la persona se basa en la edad, el sexo, la escolaridad o las conexiones sociales, y merece respeto por su edad o su antigüedad en la empresa.

Los estudios respecto a las dimensiones culturales de Hofstede y de Trompenaer indican que la cultura de cada país influye notablemente en la cultura de sus organizaciones y, por tanto, en el comportamiento organizacional de modo que estas puedan operar eficientemente.

#### **4.2.2.4. Tipos de Cultura Organizacional**

La administración de las organizaciones es un proceso que no está regido por normas o principios, nunca es igual en todas y puede incluir funciones diferentes de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización.

Chiavenato (2009) en referencia a Likert (1974) quien definió cuatro perfiles basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.

#### **Sistema Autoritario Coercitivo**

Sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características son:

- Proceso de Decisión. Centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
- Sistema de Comunicaciones Precario y Vertical. Se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
- Relaciones Interpersonales. Se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlos. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.

- Sistema de Recompensas y Sanciones. hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, para no ser sancionadas.

### ***Sistema Autoritario Benevolente***

Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema anterior. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior, sus características son:

- Proceso de Decisión. Centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
- Sistema de Comunicaciones. Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
- Relaciones Interpersonales. La organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
- Sistema de Recompensas y Sanciones. Hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

### ***Sistema Consultivo***

Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. Se aleja de la arbitrariedad organizacional, se caracteriza por:



- **Proceso de Decisión.** De tipo consultivo y participativo, se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.
- **Sistema de Comunicaciones.** Tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
- **Relaciones Interpersonales.** Existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
- **Sistema de Recompensas y Sanciones.** Hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

### ***Sistema Participativo***

Es un sistema administrativo democrático y abierto. Tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:

- **Proceso de Decisión.** Totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
  - **Sistema de Comunicaciones.** Los datos fluyen en todas las direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
  - **Relaciones Interpersonales.** El trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.

- Sistema de Recompensas y Sanciones. Hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas. (Chiavenato, 2009, pp 127-128)

En referencia a lo que antecede, los dos sistemas más primitivos, es decir el Autoritario Coercitivo y el Autoritario Benevolente utilizan la forma individual de administración, o sea, el modelo de interacción de persona a persona, con una vinculación directa y preferencial entre el superior y el subordinado. El sistema Consultivo maneja el modelo de organización grupal y el Sistema Participativo a más de la organización grupal de trabajo se superpone, es decir, cada grupo de trabajo está vinculado con el resto de la empresa por medio de personas que pertenecen a más de un grupo al cual aplica principios de relaciones de apoyo. Estas personas son los eslabones de la vinculación superpuesta que atan diferentes grupos de trabajo, lo cual prepara una dinámica plenamente nueva al sistema.

### ***Cultura Fuerte***

Los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza, compartidos entre individuos y se adoptan de forma intensa. Cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuanto más se comprometan más fuerte será la cultura y mayor influencia existirá sobre el comportamiento de sus integrantes. Un resultado específico es que se disminuye la rotación del personal, demuestra un alto nivel de acuerdo entre los miembros, sobre lo que significa la organización. Esta unanimidad de fines estimula la cohesión, la lealtad y el compromiso con la organización, y estas cualidades aminoran la propensión de los empleados a abandonar la empresa (Robbins & Judge, 2013).

### ***Cultura Débil***

“Entre más diseminada esté una cultura y más grande sea el acuerdo de los miembros con sus valores, más difícil será cambiarla. A la inversa, las culturas débiles son más proclives al cambio que las fuertes” (Robbins & Judge, 2009, p. 575).

De este modo la cultura fuerte hace referencia a los valores que se mantienen con intensidad y se comparten ampliamente, la organización deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados mientras que en la cultura débil al existir mucho desperdicio de tiempo, los empleados desconocen por dónde empezar, sus trabajos a realizar por lo tanto, es necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

### ***Valores Culturales***

Como lo hace notar Chiavenato (2009) los valores son las prioridades de las organizaciones, son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización, constituyen la integridad y la responsabilidad. Varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en una situación. La continuidad se logra si todo el equipo recalca los valores y los objetivos, que son los elementos esenciales para el éxito de la organización a largo plazo.

Los valores se comunican en todos los niveles de la interacción humana: el interpersonal, el organizacional, el cultural, el psicológico, el sociológico, el político y el económico. Las organizaciones transmiten valores por medio de:

- Todo aquello que recompensan

- Todo aquello que sancionan
- Todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho.
- Todo lo que las personas callan cuando surgen problemas.
- Todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas
- Todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes
- Congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen.

Cuando los valores no son claros pueden crear conflictos, dilemas o contradicciones. Los valores implican elecciones y cada una contiene un elemento subjetivo. Un valor es algo que se desea o necesita y está determinado para satisfacer ciertas necesidades en un momento dado.

### **Componentes de la Cultura Organizacional**

Chiavenato (2009) manifiesta que la cultura se presenta en tres niveles diferentes:

- Los Artefactos. Constituyen el primer nivel, el más superficial, visible y perceptible. Son las cosas concretas o eventos que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros. Al caminar por las oficinas se advierte cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellas. Algunos ejemplos de artefactos son los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.
- Los Valores Compartidos. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué

hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.

- Los Supuestos Básicos. Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.

Para realizar el estudio de la cultura organizacional es importante indagar, descifrar e interpretar las creencias básicas que residen en el tercer y más profundo nivel, esto permite comprender con mayor facilidad los valores declarados y artefactos que se encuentran en niveles más superficiales.

### **Plan De Mejoras**

Como lo hace notar Heredia (2001) para alcanzar altos niveles de eficacia la empresa debe buscar continuamente mejorar sus procesos, productos y servicios para alcanzar y mantener ventajas competitivas. El término "mejora" representa tanto a pequeñas como a grandes mejoras. La voluntad de mejorar debe estar vigente en todas las actividades de las personas de la empresa, este proceso busca eliminar las causas de los problemas en sus fuentes y esto requiere conocimiento de los procesos.

El plan de mejora es un proceso utilizado para lograr gradualmente la calidad total y la excelencia en una organización para obtener resultados eficientes y eficaces. La clave del plan de mejora es conseguir relaciones entre los procesos y el personal creando sinergias que impulsen la mejora continua (Proaño et al. 2017).

### **4.2.3. Objetivos**

En la investigación denominada Plan de Mejoras Herramienta de trabajo realizada por ANECA (2021) indica que los planes de mejora integran decisiones estratégicas sobre qué cambios deben incorporarse en varios procesos organizacionales para traducirlos en mejores servicios percibidos. El plan, además de ser la base para la identificación de mejoras, también debe prever el control y seguimiento de las distintas acciones a realizar, así como la inclusión de medidas correctoras ante posibles imprevistos.

Para alcanzar y diseñar planificación de tareas, se establecen objetivos como:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a los individuos a mejorar el nivel de calidad.

Este plan permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora. Su implantación y persecución debe ir orientado a aumentar la calidad para que sea claramente percibida por su destinatario final.

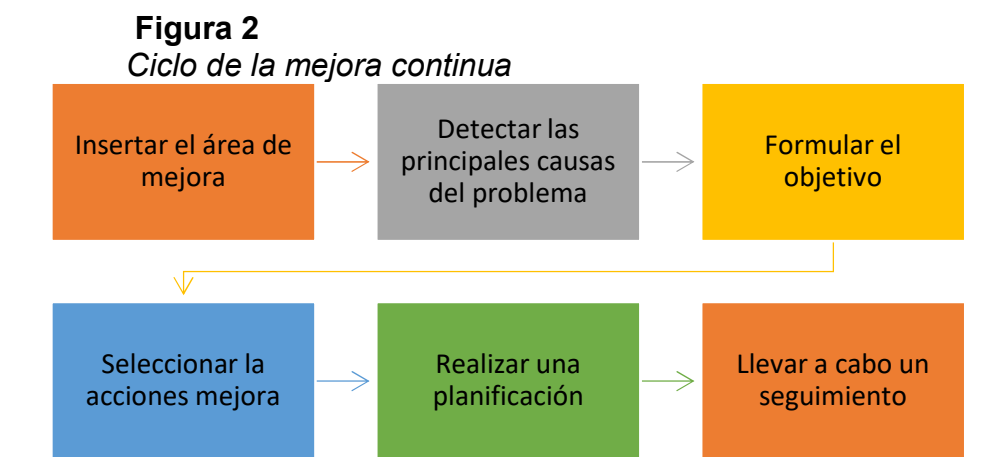
### **Importancia**

Desde el punto de vista de Proaño et al. (2017) el plan de mejora es importante por ser una herramienta muy útil para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos que les permitirá mantenerse en el mercado, crecer y ser

competitivas. Su aplicación es muy útil y sencilla e involucra a todos los niveles de la organización según el área o proceso a mejorar. Para lograr el éxito esperado en la aplicación de esta técnica es definir de manera exacta el área a mejorar, definir claramente los problemas a solucionar y crear un plan de acción a seguir definiendo objetivos claros, actividades, responsables e indicadores que permita evaluar el proceso de mejora, todo dentro de un marco de tiempo determinado y bien definido.

## Estructura

En la guía para la elaboración de un plan de mejoras ANECA (2021) se describen los principales pasos para la elaboración del plan de mejoras.



*Nota.* Tomado de ANECA (2021).

### ***Identificar el Área de Mejora***

Teniendo en cuenta los criterios de evaluación del modelo, el análisis puede dar lugar a desviaciones, teniendo en cuenta las interrelaciones entre ellos, que, además de diferencias menores, pueden repetirse. Siempre que sea posible, deben integrarse todos por partes, siguiendo una lógica coherente.

### ***Detectar las Principales Causas del Problema***

Existen diversas herramientas metodológicas para su identificación, entre ellas:

- Diagrama de espina (causa-efecto)
- Diagrama de Pareto,
- Tormenta de ideas.

La utilización de estas o de otras similares ayudará a analizar en mayor profundidad el problema y preparar el camino a la hora de definir las acciones de mejora. Durante el proceso de evaluación, se pueden evidenciar las causas que han dado lugar al problema contenido en el área de mejora.

### ***Formular el Objetivo***

Identificadas las principales áreas de mejora y conocidos los problemas, se formulan los objetivos y fija el período de tiempo para su consecución.

Al redactarlos se debe tener en cuenta que han de:

- Expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr
- Ser concretos
- Estar redactados con claridad.

Cumplir las siguientes características:

- Ser realistas: posibilidad de cumplimiento,
- Acotados: en tiempo y grado de cumplimiento,
- Flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial.
- Comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir,
- Obligatorios: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.



### ***Seleccionar las Acciones de Mejora***

Se debe seleccionar alternativas para posibles mejoras y luego priorizar las alternativas más adecuadas. Se han propuesto varias técnicas (lluvia de ideas, métodos de grupos nominales, etc.) para identificar las mejoras que deben realizarse. Se trata de enumerar las acciones más importantes que es necesario realizar para lograr los objetivos previamente definidos.

### ***Realizar una Planificación***

La lista resultante se ha elaborado sin aplicar ninguna prioridad a las acciones incluidas en ella. No obstante, es importante tener en cuenta que algunas de estas acciones pueden presentar limitaciones para su implementación, lo que podría sugerir que se pospongan o incluso se excluyan del plan de mejora. Por tanto, resulta crucial comprender el conjunto de restricciones que podrían limitar su viabilidad.

Determinar las mejores prioridades no es un proceso sencillo que consista en proponer la implementación de acciones relacionadas con los factores más urgentes. En la toma de decisiones se deben considerar varios criterios, como la dificultad de la implantación, el plazo de implantación y el impacto que tendría en la organización.

### ***Seguimiento del plan de mejoras***

Una vez priorizados, se continuará para garantizar su eficiencia y eficacia. Es necesario especificar las tareas que se deben realizar para lograr

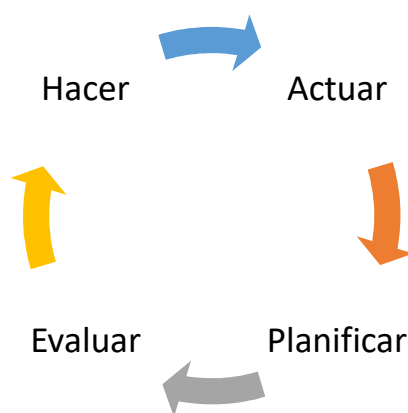
los objetivos. Para ello es necesario determinar quién es el responsable de la implantación y ejecución de las actividades de mejora, las distintas tareas a realizar, los recursos humanos y materiales necesarios, sus plazos, la fecha de inicio, los indicadores de seguimiento y las personas responsable de la supervisión. La asignación de características formales al plan de mejoramiento contribuirá a su éxito y, por ende, al logro de las metas previamente establecidas.

## Metodología para desarrollar un plan de mejoras

Heredia (2001) expresa que las metodologías para la mejora de los procesos se basan en obtener realimentación de los propietarios, clientes y empleados, utilizar esta información para planificar y establecer objetivos, mejorar y desarrollar los procesos que tienen el mayor impacto en las metas y repetir este proceso en un ciclo continuo. El método de mejora continua se basa en una secuencia (planificar, hacer, evaluar y actuar), es decir, planificar la mejora, ejecutarla, probar su impacto y actuar sobre los resultados de dicha prueba.

**Figura 3**

*Ciclo de la mejora continua*



*Nota.* Tomado de Heredia (2001).

*Plan.* Comprende otras actividades como: Definición de los objetivos a alcanzar, definición de medidas (indicadores) que permitan saber el nivel de cumplimiento de sus objetivos, definición del equipo responsable de la mejora, elaboración de presupuesto para recursos o medios necesarios.

*Hacer.* Se debe considerar la necesidad de educar y entrenar al personal responsable de la implantación de la mejora, requiere la puesta en práctica de las modificaciones del producto o del proceso.

*Evaluar.* Es muy importante, se trata de verificar los resultados comparándolos con los objetivos iniciales y de ser necesario aplicar la solución.

*Actuar.* Para corregir aspectos que hayan merecido una evaluación negativa. Puede implicar y mejorar el propio plan, fijando nuevos objetivos o el proceso de educación del personal o modificando la asignación de recursos para el proyecto de mejora.

Completado este ciclo, es importante repetir estas etapas, perseverando en busca de la mejora y, en consecuencia, la calidad de sus productos y servicios.

## **5. Metodología**

En este capítulo se desarrolla la metodología la cual está conformada por tres componentes que son Área de estudio, Procedimiento y Procesamiento de análisis de datos.

### **5.1. Área de estudio**

El centro de Revisión Técnica Vehicular se encuentra ubicado en el sector Esteban Godoy, en el que laboran 30 funcionarios, brinda el servicio desde el año 2018, la instalación tiene una capacidad de recibir aproximadamente a 4.000 vehículos mensuales.

#### Servicios

- Generación de título habilitantes al parque automotor que circulan en la red nacional.
- Matriculación de vehículos
- Revisión Técnica Vehicular
- Coordinación con la Agencia Nacional de Tránsito
- Informe diario de matriculación para la Agencia Nacional de Tránsito
- Información a la ciudadanía.

En referencia al Subproceso de Revisión Técnica, se encuentran las siguientes atribuciones y responsabilidades.

- Coordinar y controlar los procesos de revisión técnica en cada una de las líneas establecidas para el efecto: Línea 1 y 3.- (Mixta) Revisión Técnica de vehículos Livianos y Pesados, Línea 2.- Revisión Técnica de vehículos livianos y Línea 3.- Revisión Técnica de Motos.
- Supervisar los flujos de trabajo en cada una de las líneas.

- Controlar la calidad de los servicios que presta el Centro de Revisión Técnica Vehicular.
- Llevar la bitácora de mantenimiento y calibración de los equipos mecatrónicos e informáticos del Centro de Revisión Técnica Vehicular.
- Elaborar los requerimientos de adquisiciones de infraestructura, equipos y demás implementos del Centro de Revisión Técnica Vehicular.
- Velar por el funcionamiento óptimo, orden y limpieza de las instalaciones del Centro de Revisión Técnica Vehicular.
- Emitir informes sobre el desempeño de los operadores.
- Recopilar indicadores de la gestión de Revisión Técnica Vehicular.
- Y las demás previstas en la Ley y en los reglamentos internos del GAD Municipal de Loja.

## **5.2. Procedimiento**

El diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal, pues no se manipularon las variables (Clima y Cultura Organizacional) en vista que fueron contextos particulares del Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja, su alcance fue descriptivo y correlacional, con enfoque metodológico mixto. De igual manera, se presenta los métodos y técnicas empleadas para la consecución de los objetivos, así, constatar la realidad del clima y la cultura organizacional de la institución en estudio y con base en esto generar un plan de mejora viable, técnicamente planteado y adecuado a la realidad institucional.

## **5.3. Métodos**

En el presente estudio se utilizará los siguientes métodos para el cumplimiento de los objetivos en la investigación.

### ***Método Científico***

Utilizado durante el desarrollo de toda la investigación, involucrando a cada uno de sus componentes, garantizando así, la rigurosidad científica del presente estudio, a través de su metodología, basada en una serie de pasos de manera ordenada, sin alterar ninguno de ellos.

### ***Método Inductivo***

Se lo utilizó en el estudio del Clima y Cultura Organizacional para determinar y analizar las situaciones de las variables mencionadas, asistiendo al diseño de un plan de mejoras para el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja,

### ***Método Analítico***

Permitió la descripción de los resultados, estudiando cada una de las dimensiones o subvariables, así se efectuó la relación entre ellas, formulando opciones de solución al problema a través de una propuesta como es el plan de mejoras para la empresa en estudio.

## **5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando el instrumento del cuestionario, también se realizó el análisis de bases de datos de artículos científicos y textos sobre el clima y la cultura organizacional, así como documentos de la propia organización, que ayudaron a comprender su naturaleza y ahondar en su realidad.

### ***La encuesta***

Mediante esta técnica se recopiló información a través de un formulario estructurado con preguntas consideradas en el instrumento, se recopiló información, al ser estructurada se documentó y develó la percepción de acuerdo a la experiencia laboral de los 30 empleados que laboran en el Centro de Revisión Técnica Vehicular del Municipio de Loja. El cuestionario diseñado para el estudio del clima laboral

corresponde a nueve dimensiones, las secciones de la estructura, riesgo, y apoyo está compuesta por un total de 6 ítems cada una; la sección que corresponde a la dimensión de responsabilidad por 7 reactivos; las secciones de recompensa y calidez, con 5 reactivos cada una y las dimensiones de normas, conflicto e identidad compuesta por 4 reactivos cada una, dando un total de 48 ítems en el cuestionario.

Para determinar el clima organizacional, se lo realiza mediante la estructuración de una encuesta que fue validada, este proceso permite la profundización y el enriquecimiento de información, las preguntas planteadas al ser de naturaleza mixta contienen en su mayoría preguntas cerradas las cuales buscan que el encuestado exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo. Se aplicó la encuesta diseñada por Litwin y Stringer que evalúa nueve variables y cada una cuenta con ítems que deben ser calificados empleando una escala tipo Likert de cinco opciones 1 nunca; 2 casi nunca; 3 a veces; 4 casi siempre; 5 siempre. Las variables estudiadas son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto e Identidad, estas dimensiones conforman la variable "X" que se enfoca en la medición del clima organizacional.

Luego de haber identificado las dimensiones culturales más usadas en los estudios de medición de cultura laboral, se elaboró un cuestionario de las doce dimensiones identificadas por Denisson (toma de decisión, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, valores, acuerdos, coordinación e integración, orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo, dirección y propósitos estratégicos, metas, objetivos y visión) se incluyó la escala de Likert de cinco puntos para medir la percepción del nivel de influencia de la dimensión cultural. Todas estas dimensiones conforman la variable "Y" que se enfoca en medir la cultura laboral en el contexto de la investigación.

La población seleccionada fue de 30 servidores públicos del Centro de Revisión Técnica Vehicular del cantón Loja.

### ***Matriz de Consistencia***

Esta matriz es de gran utilidad, permite evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, problema, objetivos, variables, dimensiones, método, población y muestra de estudio, es decir admite operacionalizar las variables.

### **5.5. Procesamiento y análisis de datos**

Se realizó el procedimiento y análisis de datos, con base a los objetivos de la investigación, detallados a continuación:

- a. Para determinar el clima laboral en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja y analizar la cultura organizacional de la institución indicada, se utilizó el software de hojas de cálculo de Microsoft Excel y SPSS V25.
- b. En la relación del clima laboral con la cultura organizacional se realizó la apreciación de las variables mediante el coeficiente R PEARSON.
- c. El diseño del plan de mejoras para el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja fue elaborado con base a la información obtenida de las herramientas antes referidas.



## **6. Resultados**

De acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Municipal, el Ilustre Municipio de Loja tiene el compromiso de prestar sus servicios a la colectividad de acuerdo a sus principios, funciones y competencias que requiere esta organización permitiéndoles cumplir los mismos con eficiencia y eficacia.

### **Misión**

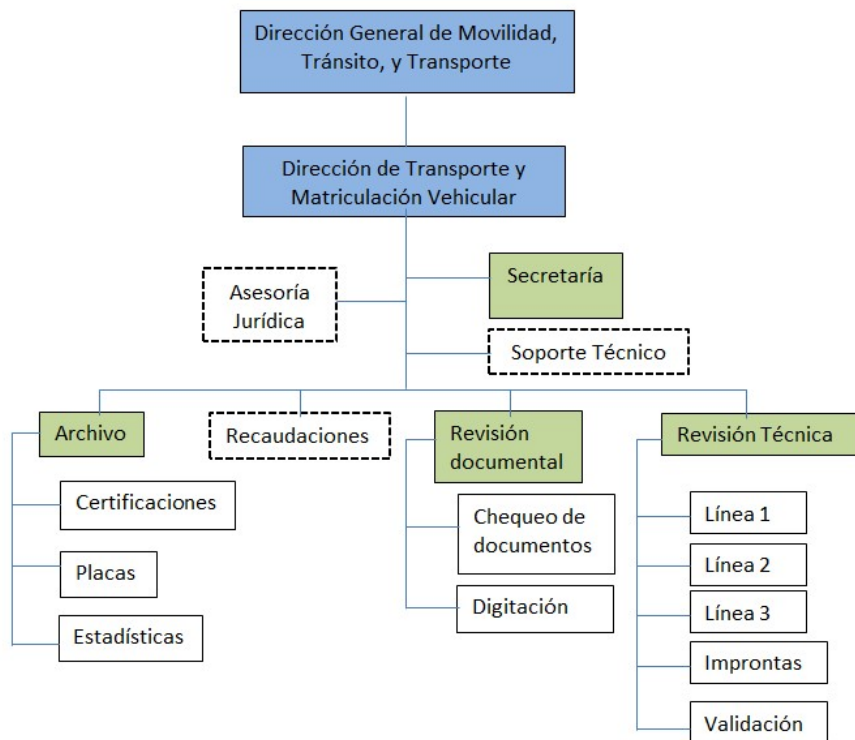
“El Municipio de Loja es un organismo de gobierno local encargado de promover el desarrollo sustentable del cantón utilizando adecuadamente la planificación estratégica como herramienta de gestión, el tratamiento equitativo a los problemas que le incumben, la participación ciudadana y el cabal rendimiento de cuentas, todo esto con el propósito de contribuir al bienestar material y espiritual de la colectividad, el fortalecimiento del civismo, la confraternidad, el progreso y la unidad nacional”. (Municipio de Loja)

### **Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja abarca una visión a corto y largo plazo, cuya aplicación y ejecución busca mejorar el sistema administrativo a nivel institucional en forma integral proyectándose a establecer políticas que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos a través de la prestación de sus servicios.

### ***Figura 4***

*Organigrama Estructural de la Dirección de Transporte y Matriculación Vehicular*



*Nota. Tomado del GAD Municipal de Loja (2022).*

La Dirección de Transporte y Matriculación Vehicular del GAD Municipal de Loja, es una entidad pública, creada mediante la transferencia de competencias de Tránsito, y Transporte Terrestre como consecuencia de la descentralización cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de atención a los usuarios con una excelente calidad de servicio en ámbitos de matriculación vehicular.

### **6.1. Clima laboral en el Centro de Revisión Técnica Vehicular del Municipio de Loja**

En la presente investigación se utilizó la escala tipo Likert y a cada respuesta se asignó un valor numérico, para nunca 1, casi nunca 2, a veces 3, casi siempre 4, siempre 5. Estas afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo, al

respecto se considera la percepción negativa y positiva del objeto en estudio (Gandara Molino y Dimitri Corena, 2014)

En los resultados que se detallan a continuación, se analiza tres preguntas, considerando las más representativas por cada una de las dimensiones del modelo teórico respecto al clima laboral.

## Dimensión Estructura

**Tabla 1**

*El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	3	10,0	10,0	13,3
3,00	16	53,3	53,3	66,7
4,00	9	30,0	30,0	96,7
5,00	1	3,3	3,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

En la Tabla 1 se presentan los valores correspondientes a la percepción de los participantes respecto al exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que pueden impedir la evaluación de nuevas ideas. Los resultados muestran que el 3.33% de los participantes calificaron con el valor numérico 1 y el 3.33% con el valor numérico 5, lo que indica que perciben que no existe un exceso de estos elementos. En contraste, los puntajes más altos correspondieron a las puntuaciones 3 y 4, con el

53.3% y 30.0%, respectivamente. Estos valores sugieren que las reglas no están estructuradas adecuadamente, lo que conduce a un exceso de papeleo y puede obstaculizar la evaluación de nuevas ideas, por tanto, la percepción es negativa.

**Tabla 2**

*Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje e válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
2,00	6	20,0	20,0	20,0
3,00	3	10,0	10,0	30,0
4,00	12	40,0	40,0	70,0
5,00	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

La Tabla 2 muestra los resultados obtenidos en cuanto a la percepción de los participantes respecto a cómo la falta de organización y planificación afecta la productividad. El puntaje más alto es 4 con el 40%, seguido de la puntuación 5 con el 30%. En conjunto, estos resultados indican que el 70.0% de los participantes perciben que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación en la empresa. Por lo tanto, es necesario prestar atención al comportamiento y motivación del personal para lograr una alta productividad y una interrelación sólida entre los miembros del equipo, por tanto, la percepción es positiva.

**Tabla 3**

Nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y sean cumplidos

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
2,00	6	20,0	20,0	20,0
3,00	3	10,0	10,0	30,0
4,00	12	40,0	40,0	70,0
5,00	9	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).*

### **Análisis:**

En la Tabla 3 se presentan los resultados obtenidos respecto a la percepción de los trabajadores acerca del interés de sus jefes en que las normas, métodos y procedimientos estén claros y sean cumplidos. Los resultados muestran que el 40.0% de los participantes evaluaron la pregunta con la valoración más alta, seguido por el 30.0% que seleccionó la segunda valoración más alta. Estos resultados sugieren que los trabajadores perciben un manejo inteligente y responsable por parte de sus superiores, quienes muestran interés en establecer un ambiente laboral en el que las normas y procedimientos estén claros y sean cumplidos, sin que esto afecte el desarrollo de sus actividades diarias. En general, estos resultados indican una percepción positiva por parte de los trabajadores respecto al liderazgo y manejo de los jefes en relación con las normas y procedimientos.

### **Dimensión Responsabilidad**

#### **Tabla 4**

*A mi jefe le gusta que hagan bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él*

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	16	53,3	53,3	53,3
5,00	14	46,7	46,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

#### **Análisis:**

Los resultados obtenidos indican que un alto porcentaje de participantes, el 53.3%, considera que sus jefes confían en ellos para realizar su trabajo y no verifican constantemente su desempeño. Además, el 46.7% señaló la opción "siempre", lo que sugiere que la mayoría de los trabajadores perciben la existencia de confianza y compromiso por parte de sus jefes en el trabajo en equipo para alcanzar un objetivo común. En general, estos resultados reflejan una percepción positiva por parte de los trabajadores respecto a la confianza y compromiso de sus jefes, lo que puede contribuir a mejorar la motivación y el desempeño del personal en la organización.

**Tabla 5**

Mis superiores solo trazan planes generales de lo que deben hacer; del resto, yo soy responsable por el trabajo

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	1	3,3	3,3	3,3
3,00	6	20,0	20,0	23,3
4,00	14	46,7	46,7	70,0
5,00	9	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

#### **Análisis:**

En la Tabla 5 se presentan los resultados obtenidos respecto a la percepción de los trabajadores acerca de la autonomía que tienen en su trabajo y la toma de decisiones. Los resultados muestran que el 46.7% de los participantes evaluaron la pregunta con la valoración más alta, seguido por el 30.0% que seleccionó la segunda valoración más alta. En total, el 76.7% de los trabajadores percibe que sus superiores trazan planes generales de lo que deben hacer, y que cada uno es responsable de su trabajo, lo que sugiere la existencia de un sentimiento de autonomía y confianza en la toma de decisiones. Los resultados también indican que los trabajadores no necesitan consultar cada paso con sus superiores, lo que sugiere una mayor capacidad de acción y decisión por parte de los empleados. En general, estos resultados reflejan una percepción positiva de los trabajadores respecto a su autonomía y capacidad para tomar decisiones en su trabajo.

**Tabla 6**

En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	3	10,0	10,0	10,0
2,00	5	16,7	16,7	26,7
3,00	8	26,7	26,7	53,3
4,00	10	33,3	33,3	86,7
5,00	4	13,3	13,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

La Tabla 6 presenta los resultados obtenidos respecto a la percepción de los trabajadores acerca de las excusas y justificaciones en su lugar de trabajo. Los

resultados indican que la opción más marcada, con un 33.3% de los participantes, fue la percepción de que casi siempre hay una gran cantidad de excusas, seguida por el 26.7% que señaló la opción "a veces". Estos resultados sugieren la necesidad de mejorar la actitud, comunicación y compromiso entre los compañeros, para fomentar la integración y el trabajo en equipo. Es importante destacar que, para mejorar esta situación, pueden ser necesarias medidas específicas que fomenten una cultura de compromiso y responsabilidad, así como una mayor comunicación y coordinación entre los servidores, por tanto, la percepción es positiva.

### Dimensión Recompensa

**Tabla 7**

En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	5	16,7	16,7	16,7
2,00	8	26,7	26,7	43,3
3,00	10	33,3	33,3	76,7
4,00	6	20,0	20,0	96,7
5,00	1	3,3	3,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

#### **Análisis:**

La Tabla 7 muestra los resultados obtenidos respecto a la percepción de los trabajadores sobre la existencia de un buen sistema de promoción y ayuda en su organización. Los resultados indican que la valoración más común, con un 33.3% de los participantes, fue la opción "3", seguida por el 26.7% que seleccionó la opción "2". En conjunto, estos resultados sugieren que un 60% de los trabajadores encuestados



considera que casi nunca o a veces conocen la existencia de un buen sistema de promoción y ayuda para que los empleados más capacitados puedan ascender en la organización. Estos resultados resaltan la necesidad de mejorar la gestión en este aspecto, implementando medidas específicas para fomentar la promoción y el desarrollo profesional de los empleados. Una mejor gestión en este aspecto no solo puede aumentar la satisfacción y motivación de los trabajadores, sino que también puede mejorar la eficiencia y eficacia de la organización. En conclusión, estos resultados muestran una necesidad de mejora en la gestión de promoción y ayuda en la organización, y sugieren que los trabajadores encuestados no se sienten suficientemente apoyados en su desarrollo profesional, por tanto, la percepción es negativa.

**Tabla 8**

*Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje e válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	9	30,0	30,0	30,0
2,00	6	20,0	20,0	50,0
3,00	11	36,7	36,7	86,7
4,00	2	6,7	6,7	93,3
5,00	2	6,7	6,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

#### **Análisis:**

Los resultados presentados en la Tabla 8 indican que existe una percepción variada sobre la retribución del trabajo en la organización. Mientras que el 36.7% de

los encuestados considera que se otorga una valoración media a través de estímulos, un porcentaje significativo del 30.0% señala que no se brinda ninguna forma de recompensa, lo que puede generar desmotivación en los trabajadores. Es importante destacar que la administración tiene un papel fundamental en este aspecto, ya que en algunos casos se reconoce la experiencia del personal y se otorgan incentivos, mientras que en otros no se ofrece ninguna retribución, por tanto, la percepción es negativa.

**Tabla 9**

*Me parecen efectivos los reconocimientos que la empresa otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, ente otros*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	9	30,0	30,0	30,0
2,00	5	16,7	16,7	46,7
3,00	10	33,3	33,3	80,0
4,00	4	13,3	13,3	93,3
5,00	2	6,7	6,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

**Análisis:**

Los valores presentados en la Tabla 9 alcanzan un resultado con valoración 3 del 33.3%, seguido de la puntuación 1 con el 30.0% en relación a la apreciación de los reconocimientos que la empresa otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, entre otros. Como se puede notar en las tablas que anteceden en referencia a la dimensión recompensa, nunca existe reconocimiento a los trabajadores por la calidad de sus labores y existiría cierto favoritismo en algunos colaboradores, como se puede apreciar en la valoración 5 con el 6.7%.

Sin embargo, al revisar las tablas anteriores, se puede notar que la empresa no reconoce a los trabajadores por la calidad de sus labores y que existe cierto

favoritismo hacia algunos colaboradores. En particular, se puede apreciar en la valoración 5 con el 6.7% que algunos trabajadores reciben un trato preferencial, lo que puede generar descontento y afectar negativamente el clima laboral, por tanto, la percepción es negativa.

Estos hallazgos sugieren que la empresa debería revisar sus prácticas de reconocimiento y recompensa para asegurarse de que sean justas y equitativas para todos los empleados. Sería importante considerar la implementación de sistemas objetivos de evaluación del desempeño y la calidad del trabajo, así como la promoción de una cultura de reconocimiento y agradecimiento a todos los trabajadores por su contribución al éxito de la empresa. Esto podría tener un impacto positivo en la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez podría mejorar la productividad y la retención de talentos en la empresa.

### Dimensión Riesgo

**Tabla 10**

Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	3	10,0	10,0	10,0
2,00	3	10,0	10,0	20,0
3,00	12	40,0	40,0	60,0
4,00	12	40,0	40,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

#### **Análisis:**

La Tabla 10 muestra la distribución de las respuestas de los encuestados sobre la percepción de que la organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

Los participantes evaluaron esta percepción mediante una escala de valoración que iba desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre). Los resultados indican que el 40.0% de los encuestados otorgaron una puntuación de 3 (a veces), mientras que otro 40.0% otorgó una puntuación de 4 (casi siempre). Esto sugiere que una gran proporción de los encuestados considera que la organización ha tomado riesgos en momentos oportunos en un grado moderado a alto.

En conclusión, los resultados de la Tabla 10 sugieren que la mayoría de los encuestados perciben que la organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos y que ha logrado convertir estos riesgos en aspectos positivos para los empleados. Estos hallazgos podrían ser de utilidad para la organización al tomar decisiones relacionadas con la gestión de riesgos laborales y la promoción del autocuidado en el lugar de trabajo, por tanto, la percepción es positivo.

**Tabla 11**  
*Aquí la organización se arriesga por una buena idea.*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje e válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	4	13,3	13,3	13,3
2,00	4	13,3	13,3	26,7
3,00	11	36,7	36,7	63,3
4,00	10	33,3	33,3	96,7
5,00	1	3,3	3,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

**Análisis:**

La Tabla 11 muestra la distribución de las respuestas de los encuestados en relación a la percepción de que la organización se arriesga por una buena idea, lo cual se refiere no solo a sucesos negativos sino también a los efectos de

incertidumbre hacia los objetivos que enfrentará la institución en términos de oportunidades y beneficios, así como las amenazas y pérdidas.

Los participantes evaluaron esta percepción mediante una escala de valoración que iba desde 1 hasta 5. Los resultados indican que el 36.7% de los encuestados otorgaron una puntuación de 3, mientras que el 33.3% otorgó una puntuación de 4. Esto sugiere que una proporción significativa de los encuestados percibe que la organización se arriesga por una buena idea en un grado moderado a alto.

En conclusión, los resultados sugieren que una proporción significativa de los encuestados percibe que la organización se arriesga por una buena idea en un grado moderado a alto, lo que podría ser un factor clave en la capacidad de la organización para innovar y adaptarse. Estos hallazgos podrían ser de utilidad para la organización al tomar decisiones relacionadas con la gestión de riesgos y la promoción de la innovación en el lugar de trabajo, por tanto, la percepción es positiva.

**Tabla 12**

En este departamento *los trámites electrónicos facilitan el servicio al usuario*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	6	20,0	20,0	20,0
2,00	3	10,0	10,0	30,0
3,00	6	20,0	20,0	50,0
4,00	7	23,3	23,3	73,3
5,00	8	26,7	26,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

La Tabla 12 presenta los resultados obtenidos en relación a la percepción de los usuarios sobre los trámites electrónicos. Según los valores obtenidos, el 50% de los encuestados considera que estos trámites facilitan el servicio al usuario debido al ahorro en tiempo y recursos, y la facilidad de tener la información necesaria a su disposición. Sin embargo, se observa que el 20% de los usuarios valora estos trámites con un 1 y un 3, lo que podría interpretarse como una resistencia al cambio, desconocimiento de los servicios que se ofrecen, o incluso miedo del usuario para realizar trámites en línea. Es importante destacar que, a pesar de estas valoraciones bajas, el porcentaje de usuarios que valoran positivamente los trámites electrónicos sigue siendo alto, lo que indica una tendencia hacia su uso y una oportunidad para continuar mejorando y promoviendo estos servicios.

### **Dimensión Calidez**

**Tabla 13**

*Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
2,00	2	6,7	6,7	6,7
3,00	8	26,7	26,7	33,3
4,00	12	40,0	40,0	73,3
5,00	8	26,7	26,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

La Tabla 13 muestra los resultados obtenidos en relación a la percepción de los trabajadores sobre la colaboración y compañerismo en el ambiente laboral. De acuerdo a los valores presentados, el 66,7% de los encuestados valora positivamente la sensación de colaboración y compañerismo, destacando el 40,0% de las respuestas con la valoración "casi siempre" y el 26,7% con la valoración "siempre".

Estos resultados reflejan que existe una atmósfera amistosa y armoniosa en el ambiente laboral, lo que a su vez favorece un entorno confortable, productivo y motivacional. En este sentido, se puede afirmar que la colaboración y el compañerismo son aspectos clave para el buen desempeño laboral y para lograr un ambiente de trabajo positivo y saludable.

**Tabla 14**

*Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	6	20,0	20,0	23,3
3,00	3	10,0	10,0	33,3
4,00	13	43,3	43,3	76,7
5,00	7	23,3	23,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).*

### **Análisis:**

Al realizar la sumatoria entre la opción más marcada se obtiene que el 66.6% perciben que la organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. Mientras el 23.3% perciben que se debería mejorar la actitud y tratar de mantener una buena relación con todos los compañeros de trabajo, esto se lograría fomentando los equipos de trabajo, críticas constructivas y sobre todo practicando el respeto.

En resumen, aunque la mayoría de los encuestados perciben que la organización tiene un clima de trabajo agradable y sin tensiones, es importante considerar las perspectivas de aquellos que sienten que aún hay oportunidades de

mejora en cuanto a las relaciones interpersonales. Al profundizar en estos resultados y hacer recomendaciones para futuras investigaciones o acciones prácticas, la organización podría seguir mejorando el clima laboral y las relaciones interpersonales dentro de la empresa, por tanto, la percepción es positivo.

**Tabla 15**  
*Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradable.*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
2,00	2	6,7	6,7	6,7
3,00	7	23,3	23,3	30,0
4,00	12	40,0	40,0	70,0
5,00	9	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

**Análisis:**

De los resultados obtenidos se observar en la tabla 15, que la opción más marcada con un 40.0% es casi siempre, y la segunda con el 30.0% siempre, es decir un 70% percibe que la relación jefe-trabajador tiende ser agradable. Por lo que al existir una buena comunicación se comparten decisiones y se generan procesos que al ser de conocimiento de todos los miembros de los diferentes niveles jerárquicos se obtienen los objetivos institucionales.

Una buena comunicación es esencial para lograr una relación jefe-trabajador positiva. Es importante que los líderes y gerentes se comuniquen de manera efectiva con los empleados y que haya transparencia en las decisiones y los procesos que se llevan a cabo en la organización. Si los empleados se sienten informados y



escuchados, es más probable que se sientan comprometidos con la organización y sus objetivos, por tanto, la percepción es positiva.

### Dimensión Apoyo

**Tabla 16**

*En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
2,00	2	6,7	6,7	6,7
3,00	6	20,0	20,0	26,7
4,00	14	46,7	46,7	73,3
5,00	8	26,7	26,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

#### **Análisis:**

Los valores de la Tabla 16 muestran que la opción más seleccionada con el 46.7% fue casi siempre, seguido de la segunda opción con el 26.7% es siempre, es decir el 73.4% percibe que en la organización se exige un rendimiento bastante alto, permitiendo alcanzar los objetivos. Es decir, existe en apoyo por parte de los empleados para realizar las actividades de manera más eficiente, están atentos a sus tareas y perciben que tienen la colaboración por parte de las autoridades y compañeros de trabajo.

Por lo tanto, sería útil determinar si existen diferencias significativas en la percepción de la carga de trabajo y la productividad entre diferentes departamentos o niveles jerárquicos. También sería útil considerar factores específicos que pueden influir en la percepción de la carga de trabajo y la productividad, como el equilibrio entre vida laboral y personal, la capacidad de liderazgo y la claridad de las expectativas de trabajo.

En resumen, aunque es positivo que los empleados perciban que en la organización se exige un alto rendimiento y que cuentan con apoyo y colaboración, es importante seguir evaluando estos factores y determinar si hay áreas de mejora para asegurar que la organización esté fomentando un entorno de trabajo saludable y productivo para todos los empleados.

**Tabla 17**

*En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.*

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	9	30,0	30,0	30,0
4,00	11	36,7	36,7	66,7
5,00	10	33,3	33,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

**Análisis:**

Los valores obtenidos de acuerdo a la tabla 17 muestra que la opción más seleccionada con el 36.7% fue casi siempre, seguido de la segunda opción con el 33.3% es siempre, estos valores positivos alcanzan un 70% en referencia a que en la organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal. Este escenario deseable refleja que se están cubriendo con los objetivos de los grupos de trabajo y de la institución logrando una vinculación exitosa entre ambos.

**Tabla 18**

*Cuento con la información que necesito (Oportunamente) para la realización eficiente y correcta de mi trabajo.*

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	3	10,0	10,0	10,0
3,00	9	30,0	30,0	40,0

4,00	13	43,3	43,3	83,3
5,00	5	16,7	16,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

De los resultados obtenidos como se puede observar en la Tabla 18 muestran que la opción más marcada con el 43.3% es casi siempre, seguido de la segunda opción siempre con el 16.7%, con referencia a que siempre cuentan con la información que necesitan (oportunamente) para la realización eficiente y correcta de su trabajo. Un porcentaje medio a bajo correspondiente al 40% debería mejorar la comunicación entre equipos de trabajo y evitar reprocesos y duplicidad de información, promoviendo la cooperación, compromiso y coordinación del personal y tener a disposición la información general favoreciendo a la ejecución de procesos de los equipos de trabajo, por tanto, la percepción es positiva.

### **Dimensión Normas**

**Tabla 19**

*Considero que es necesario el establecimiento de reglas.*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	6	20,0	20,0	23,3
3,00	3	10,0	10,0	33,3
4,00	13	43,3	43,3	76,7
5,00	7	23,3	23,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar en la tabla 19 que tuvo una máxima incidencia con el 60.0% la opción siempre, quienes consideran que es necesario el establecimiento de reglas, esta percepción se observa como la participación, cooperación y trabajo en equipo con el fin de obtener productividad y cumplir con la fijación de las metas. Y con el 23.3% fue la opción a veces quienes perciben que se debe mejorar la convivencia laboral cumpliendo con los estándares establecidos.

**Tabla 20**

*La normatividad vigente facilita las funciones para el servicio que se presta.*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
2,00	1	3,3	3,3	3,3
3,00	8	26,7	26,7	30,0
4,00	12	40,0	40,0	70,0
5,00	9	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos como se muestran en la tabla 20, al realizar la sumatoria entre las opciones más marcadas se obtiene que el 70.00% (40.0%=casi siempre y 30.0%=siempre) consideran que la normatividad vigente facilita las funciones para el servicio que se presta, por lo tanto, es significativo que las normas estén claras en la institución para que todos se puedan involucrar y cumplir con los objetivos establecidos, por tanto, la percepción es positivo.

**Tabla 21**

*El manual de organización de mi departamento es claro y especifica mis funciones.*

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	9	30,0	30,0	30,0
4,00	12	40,0	40,0	70,0
5,00	9	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

**Análisis:**

La tabla 21 muestra que la mayor incidencia es casi siempre con el 40.0% seguido de siempre con el porcentaje del 30.0%, dando como resultado que el 70.00% consideran que el manual de organización de su departamento es claro y especifica sus funciones, por ende, permite el mantenimiento de los recursos y controlar sus actividades mediante la emisión de lineamientos y políticas de la institución ya sea a la producción de bienes o servicios, por tanto, la percepción es positivo.

**Dimensión Conflicto**

**Tabla 22**

*En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos.*

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	3	10,0	10,0	10,0
2,00	2	6,7	6,7	16,7
3,00	6	20,0	20,0	36,7
4,00	8	26,7	26,7	63,3
5,00	11	36,7	36,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

**Análisis:**

De los resultados obtenidos en la tabla 22 muestra un 63.4% sumatoria entre las opciones siempre (36.7%) y casi siempre (26.7%) consideran que en la

organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos, y un 20% considera que a veces para mantener un ambiente adecuado de trabajo los servidores solo callan para no generar problemas dentro de la institución puesto que la opinión no puede ser vista de buena manera para todos, por tanto, la percepción es positiva.

**Tabla 23**

*Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	2	6,7	6,7	10,0
3,00	9	30,0	30,0	40,0
4,00	13	43,3	43,3	83,3
5,00	5	16,7	16,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

**Análisis:**

Según los valores presentados en la Tabla 23 muestra que la mayor incidencia es siempre con el 43.3%, seguido la opción a veces con el 30.0%, al realizar la sumatoria se obtiene que el 73.3% perciben que siempre pueden decir lo que piensan, aunque no estén de acuerdo con sus jefes, esto manteniendo el respeto y siempre tomando las mejores decisiones en bienestar de los empleados y de la institución con el fin de preservar un buen clima laboral, por tanto, la percepción es positiva.

**Tabla 24**

*Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje</b>
-----------------------	-------------------	-------------------	--------------------------	-------------------

				<b>acumulad o</b>
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	3	10,0	10,0	13,3
3,00	10	33,3	33,3	46,7
4,00	11	36,7	36,7	83,3
5,00	5	16,7	16,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

De los resultados obtenidos en la tabla 24 reflejan que el mayor resultado con un 36.7% señala que casi siempre lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible, seguidamente de un 33.3% dice que a veces los empleados no están de acuerdo, perciben que es importante participar en la solución de decisiones con los colaboradores y de forma adecuada, observando los tiempos para la consecución de los objetivos, por tanto, la percepción es positivo.

### **Dimensión Identidad**

**Tabla 25**

*Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización*

<b>Valor numéric o</b>	<b>Frecuenci a</b>	<b>Porcenta je</b>	<b>Porcenta je válido</b>	<b>Porcenta je acumula do</b>
2,00	1	3,3	3,3	3,3
3,00	12	40,0	40,0	43,3
4,00	8	26,7	26,7	70,0
5,00	9	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

Los valores presentados en la Tabla 25 muestran que la opción más marcada con el 40.0% manifiestan que a veces perciben que las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización. La identidad varía lo cual obedece del sentimiento de pertenencia hacia la institución, tomando en cuenta el involucramiento en que se encuentran los colaboradores, por tanto, la percepción es positivo.

**Tabla 26**

*Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	3	10,0	10,0	10,0
3,00	2	6,7	6,7	16,7
4,00	14	46,7	46,7	63,3
5,00	11	36,7	36,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos como se muestran en la Tabla 26 presentada arriba muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión identidad. Al realizar la sumatoria entre las opciones más marcadas se obtiene que el 83.4% (46.7%=casi siempre y 36.7%=siempre) es decir un gran número sienten que son miembros de un equipo que funciona bien, por tanto, la percepción es positivo.

**Tabla 27**

*En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses*



Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	2	6,7	6,7	10,0
3,00	9	30,0	30,0	40,0
4,00	12	40,0	40,0	80,0
5,00	6	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

La Tabla 27 presentada arriba muestra los resultados de la pregunta Nro. del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión identidad. La pregunta No. 48 refleja que el mayor resultado con el 60.0% señala que casi siempre en la organización cada cual se preocupa por sus propios intereses. Seguido con un 30.0% dice que a veces los encuestados reconocen que en la institución la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses, por tanto, la percepción es positivo.

## **6.2. Análisis de la cultura organizacional en el Centro de Matriculación**

### **Vehicular del Municipio de Loja.**

El estudio de los resultados de la encuesta de la cultura organizacional es importante porque la información proveniente tras su aplicación servirá para mejorar el rendimiento organizacional.

### **Dimensión Involucramiento**

#### ***Tabla 28***

*La mayoría de los miembros de esta institución están muy comprometidos con su trabajo*

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje
----------------	------------	------------	-------------------	------------

				<b>acumulado</b>
1,00	2	6,7	6,7	6,7
3,00	11	36,7	36,7	43,3
4,00	11	36,7	36,7	80,0
5,00	6	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

De los resultados obtenidos en la Tabla 28 de la pregunta No. 49 se obtiene con el 36.7% la opción a veces y con el mismo resultado casi siempre, en referencia a que la mayoría de los miembros de esta institución están muy comprometidos con su trabajo, por tanto, la percepción es positivo.

#### **Tabla 29**

*Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
2,00	1	3,3	3,3	3,3
3,00	13	43,3	43,3	46,7
4,00	9	30,0	30,0	76,7
5,00	7	23,3	23,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

De acuerdo a los datos arrojados el 43.3% afirman que a veces se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la organización, seguido

con un 30% quienes casi siempre tienen una percepción diferente; considerando que es indispensable tomar correctivos para un mejor trabajo en equipo por tanto, la percepción es positivo.

**Tabla 30**

*A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo*

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	8	26,7	26,7	30,0
3,00	14	46,7	46,7	76,7
4,00	4	13,3	13,3	90,0
5,00	3	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

**Análisis:**

El mayor resultado con el 46.7% señala que a veces surgen problemas porque no disponen de las habilidades necesarias para hacer el trabajo; seguido de un 26.7% quienes consideran que casi nunca tienen problemas para realizar su trabajo. Los primeros tienen liderazgo y son personas que trabajan con iniciativa lo que les permite trabajar exitosamente, por tanto, la percepción es negativo.

**Dimensión Consistencia**

**Tabla 31**

*Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas*

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	6	20,0	20,0	20,0
3,00	13	43,3	43,3	63,3
4,00	8	26,7	26,7	90,0

5,00	3	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### Análisis:

En relación a este ítem, se evidencia que un 43.3% piensa que a veces ignorar los valores esenciales de este grupo ocasionará problemas; mientras que el 26.7% quienes consideran que casi siempre perciben que ocasionaría problemas. Cuando el equipo comparte los mismos valores se contará con un buen ambiente de trabajo para realizar las actividades de una manera exitosa. En cambio, si los valores individuales están en conflicto casi siempre habrá dificultades y el equipo no podrá cumplir con sus objetivos, por tanto, la percepción es negativo.

**Tabla 32**

*Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles*

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	3	10,0	10,0	13,3
3,00	12	40,0	40,0	53,3
4,00	11	36,7	36,7	90,0
5,00	3	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### Análisis:

De acuerdo a los resultados arrojados, la opción más marcada con un 40.0% es a veces les resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles, seguido del 36.7% casi siempre les resulta fácil lograr acuerdos. Resulta difícil llegar al consenso en los equipos, cuando las personas que lo integran tienen criterios e interés diferentes, por tanto, la percepción es positivo.

**Tabla 33**

*Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.*

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	3	10,0	10,0	13,3
3,00	8	26,7	26,7	40,0
4,00	14	46,7	46,7	86,7
5,00	4	13,3	13,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

#### **Análisis:**

La Tabla 33 muestra los resultados de la pregunta No. 78, con el 46.7% considera que casi siempre existe alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos y un 26.7% señala que a veces se debería tomar correctivos. La alineación de objetivos en una entidad pública permite que exista una congruencia entre el PAC y POA planteados por sus directivos en sus diferentes niveles jerárquicos, por tanto, la percepción es positivo.

#### **Dimensión Adaptabilidad**

**Tabla 34**

*Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas*

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
/ 2,00	2	6,7	6,7	6,7
3,00	6	20,0	20,0	26,7
4,00	16	53,3	53,3	80,0
5,00	6	20,0	20,0	100,0

<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
--------------	-----------	--------------	--------------

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

**Análisis:**

Entre las respuestas obtenidas, un 73.3% sumatoria entre las opciones siempre y casi siempre los empleados adoptan nuevas y mejores formas de hacer las cosas y un 20.0% señala que a veces. La mayor parte considera que buscar nuevas alternativas o implementar nuevos métodos para hacer su trabajo es importante porque con el avance tecnológico, se simplifican procesos y se ahorra tiempo, y se podría brindar un mejor servicio por tanto, la percepción es positivo.

**Tabla 35**

*Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
2,00	2	6,7	6,7	6,7
3,00	14	46,7	46,7	53,3
4,00	11	36,7	36,7	90,0
5,00	3	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados de la Tabla 35, parece haber una correlación positiva entre los comentarios y recomendaciones de los usuarios y la introducción de cambios en las instituciones públicas. Un 46.7% de los servidores públicos encuestados consideran que a veces los comentarios y recomendaciones de los

usuarios conducen a menudo a introducir cambios, y un 36.7% señala que casi siempre conducen a realizar cambios.

Dicho esto, es importante destacar que la consideración de las sugerencias de los usuarios debe ser una práctica constante en cualquier institución pública que busque mejorar sus servicios. Al tomar en cuenta las sugerencias de los usuarios, las instituciones pueden identificar áreas de mejora y, por ende, mejorar la calidad de los servicios que ofrecen. Además, al escuchar las opiniones de los usuarios, las instituciones pueden fomentar una cultura de participación ciudadana, lo que a su vez puede fortalecer la confianza de la ciudadanía en la institución, por tanto, la percepción es positivo.

**Tabla 36**

*Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar*

Valor numérico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	1	3,3	3,3	3,3
3,00	10	33,3	33,3	36,7
4,00	13	43,3	43,3	80,0
5,00	6	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

**Análisis:**

En la Tabla 36 se evidencia que la opción más marcada con el 43.3% casi siempre consideran al fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar y el 33.3% afirman que a veces fracasando aprenden. En la vida laboral el fracaso es sólo una oportunidad para empezar de nuevo de forma más inteligente, por tanto, la percepción es positivo.

**Dimensión Misión**

**Tabla 37***Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	3	10,0	10,0	13,3
3,00	7	23,3	23,3	36,7
4,00	9	30,0	30,0	66,7
5,00	10	33,3	33,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 37 de la pregunta N° 9, al realizar la sumatoria entre las opciones más marcadas se obtiene que el 63.3% es decir que la organización tiene una clara estrategia de cara al futuro; seguido del 23.3% quienes a veces desconocen las estrategias de la organización, esto debido a que no se informan al respecto, por tanto, la percepción es positivo.

**Tabla 38***Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	2	6,7	6,7	10,0
3,00	10	33,3	33,3	43,3
4,00	13	43,3	43,3	86,7
5,00	4	13,3	13,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).



### **Análisis:**

La Tabla 38 refleja los resultados de la pregunta No 99 sobre la subdimensión metas y objetivos. Se resalta con el 43.3% casi siempre los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas, y un 33.3% señala que pocas veces las metas propuestas son ambiciosas y realistas. Si en el sector público se planteara objetivos y metas ambiciosas pero realizables se podría usar como una estrategia para conformar áreas de trabajo motivadas y comprometería a los profesionales con los resultados por medio de su equipo o personalmente, llevando a mejorar el desempeño de los empleados, por tanto, la percepción es positivo.

**Tabla 39**

*Se puede satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo*

<b>Valor numérico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	1	3,3	3,3	6,7
3,00	7	23,3	23,3	30,0
4,00	16	53,3	53,3	83,3
5,00	5	16,7	16,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Adaptado de la encuesta estructurada aplicada en el CRTV del Municipio de Loja (2022).

### **Análisis:**

La respuesta a la pregunta N° 107 indica que el 53.3% de los encuestados cree que se pueden satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo de la organización. Esto significa que la mayoría de los encuestados considera que es posible manejar tanto las demandas a corto plazo como la visión a largo plazo al mismo tiempo, sin que uno tenga un impacto negativo en el otro.

Esto es importante, ya que sugiere que los empleados están comprometidos con la visión a largo plazo de la organización y entienden que se necesitan medidas a corto plazo para alcanzar esa visión. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que el 46.7% de los encuestados no está seguro o no cree que sea posible manejar ambas demandas al mismo tiempo.

En general, estos resultados indican que la organización podría trabajar en mejorar su comunicación y estrategias para lograr un equilibrio efectivo entre las demandas a corto plazo y la visión a largo plazo. Sería beneficioso investigar más a fondo las opiniones de los empleados sobre cómo se manejan estas dos demandas y explorar maneras de mejorar el equilibrio y la comunicación, por tanto, la percepción es positivo.

### **6.3. Relación del clima laboral con la cultura organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja**

#### **Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	,099	30	,200*	,982	30	,870
Cultura organizacional	,123	30	,200*	,965	30	,407

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la prueba de normalidad, el nivel de significancia es mayor a 0,005, por tanto, los datos son normales y se debe aplicar R de Pearson para la correlación.

#### **Correlación**

A continuación, se emplean dos indicadores principales para interpretar la correlación:

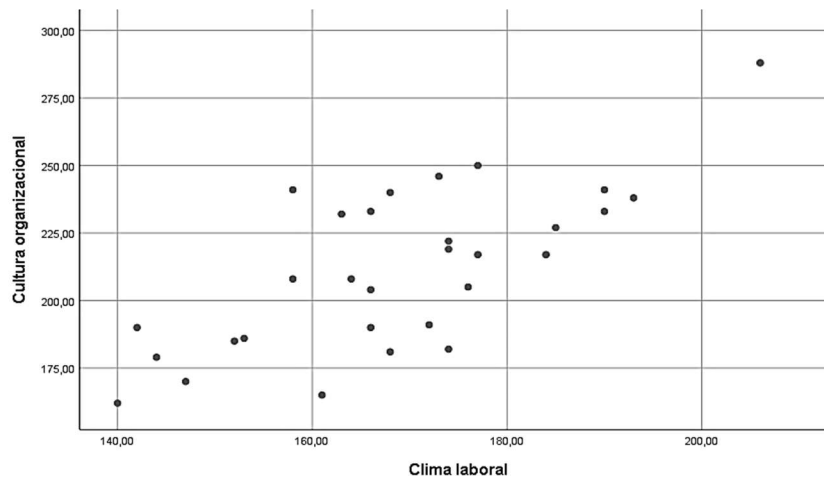
## 1. Fuerza Correlaciones

		Clima laboral	Cultura organizacion
Clima laboral	Correlación Pearson	de 1	,722**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Cultura organizacional	Correlación Pearson	de ,722**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con base a los datos se valora una correlación fuerte con un valor de  $r(28) = .72$ ,  $p=.00.$ , lo cual significa que las variables clima laboral y cultura organizacional se relacionan de manera significativa.

## 2. Dirección



Se evidencia que la dirección de la correlación es positiva, es decir, es directamente proporcional porque las variables no varían en el mismo sentido, además, a medida que aumenta el clima laboral también lo realiza la cultura organizacional.

#### 6.4. Diseño de un plan de mejoras para el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja

La cultura organizacional y el clima laboral son aspectos significativos para el éxito de cualquier institución. En este sentido, diversos autores han abordado el tema y han señalado la importancia de fortalecer estos aspectos para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los funcionarios, y, por ende, el desempeño del CRTV en su conjunto.

Por ejemplo, Schein (2010) define la cultura organizacional como "un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprendió a medida que resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna". Además, Robbins y Judge (2017) indican que un buen clima y una cultura organizacional positiva pueden tener un impacto significativo en la motivación de los empleados, el compromiso con la empresa y la productividad. Por otro lado, una cultura y un clima negativos pueden conducir a la insatisfacción laboral, el absentismo y la rotación de personal.

En este contexto, el presente plan de mejoramiento tiene como objetivo fortalecer el clima y la cultura organizacional de la institución, basándose en las recomendaciones y buenas prácticas de los expertos en el tema.

##### Clima laboral

Variable	Objetivos	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo
Toma de decisiones	1. Involucrar e Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes.	- Realizar reuniones quincenales para discutir el comportamiento e implementar medidas para mejorar los próximos quince días. - Someter a votación decisiones que puedan afectar el trabajo de los colaboradores - Establecer lluvia de ideas en cada reunión.	- Área de Talento Humano - Director	- Sala de reuniones - Computador - Servidores del CRTV	Cada 15 días.

Motivación	Realizar una campaña de motivación y reconocimiento con el objetivo de generen mayor compromiso y esfuerzo por parte de los empleados en el cumplimiento de su trabajo	Colocar un casillero de sugerencias para el personal, que nos permita recoger ideas de los servidores.  Implementar un programa de incentivos, tiempo libre, entre otros.	Área de Talento Humano y Director	Director.	Cronograma de actividades y tabla de incentivos.	Quincena I.  Semestral.
Ambiente físico	Mejorar las condiciones ambientales para desarrollar sus actividades	Inspeccionar las condiciones de infraestructura	Departamento de seguridad industrial y talento humano	Equipos de revisión.	de	Cada tres meses.
	Dotar de equipos y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades.	Entregar equipos y materiales de oficina.	Talento Humano Área Administrativa Seguridad industrial	Inventario de equipos y materiales	de	Permanente
Capacitación	Implementación de un plan anual de capacitación	Capacitación a cada área de acuerdo a las necesidades que reflejen el diagnostico de necesidades de capacitación y un control de la replica	Talento Humano, jefe o director	Propuestas de capacitación, Partidas presupuestarias		semestralmente

### Cultura organizacional

VARIABLES	Objetivos	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo
Compromiso organizacional	Comunicar oportunamente los distintos procesos y políticas por parte de los responsables de área.	Remitir las convocatorias de los eventos de manera oportuna.  Jornadas deportivas internas	Área de Talento Humano Director  Director y comisión	Circulares, memorandos a los responsables de área para que comuniquen a sus colaboradores.	Mensual

	Realizar eventos sociales culturales y deportivos		de deportes.	Instalaciones ajenas a la institución en diferentes puntos de la ciudad	Semes tral.
Liderazgo	Robustecer el ejercicio del liderazgo para contribuir a un buen clima laboral. Mejorar la relación entre jefe y empleados	Mantener reuniones cada viernes con cada servidor para conocer cómo se siente en su trabajo día Capacitar a los líderes para alcanzar una mejor relación con jefe empleados	Director Servidores	Computador Plan capacitación orientación servidores	Quince nal.
	Orientar al servidor a cumplir las metas.	Sentarse con el servidor que se siente frustrado a no poder cumplir sus objetivos y ayudarlo a cumplir y que al mismo tiempo identifiquen en que está fallando.			
Administración del talento humano	Inducir a los servidores para que se familiarice con estructura organizativa, misión visión y valores	Entrega y socialización Ordenanzas, reglamentos, ley de tránsito, manual de funciones y resoluciones	Talento humano.	Computador.	Anual
Trabajo en equipo	Rotar aleatoriamente los equipos de trabajo, con el fin que todos los empleados públicos se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas	Celebración de cumpleaños del mes.	Director, jefe de área	Materiales Equipos ofician	mensual

### Análisis del plan de mejoras

El análisis del plan de mejoras propuesto para fortalecer el clima y la cultura organizacional de la institución muestra una clara identificación de los factores que

influyen en el ambiente laboral y el desempeño de los colaboradores. En este sentido, se ha realizado un diagnóstico exhaustivo de las necesidades y requerimientos de la organización, lo que ha permitido diseñar un plan de acción estratégico y enfocado en la solución de los principales problemas identificados.

La tabla de actividades propuestas para mejorar el clima laboral incluye una amplia gama de iniciativas que buscan fomentar la participación de los empleados, la motivación y el bienestar en el trabajo. Se ha planteado una variedad de actividades que van desde la implementación de programas de formación y capacitación, hasta la creación de espacios de esparcimiento y recreación para los trabajadores.

Asimismo, es importante destacar que el plan de mejoras se ha diseñado teniendo en cuenta la realidad y las necesidades específicas de la institución. En este sentido, se han considerado las características particulares de la organización, tales como su tamaño, estructura, cultura y objetivos estratégicos, lo que ha permitido proponer soluciones concretas y adaptadas a su contexto.

Este plan de mejoras propuesto para fortalecer el clima y la cultura organizacional de la institución presenta una visión integral y estratégica de los desafíos que enfrenta la organización en términos de clima laboral y desempeño de los colaboradores. Se trata de un plan de acción que busca mejorar las condiciones de trabajo y promover un ambiente laboral favorable para el desarrollo de las actividades de la organización.

## 7. Discusión

El clima organizacional es un conjunto de propiedades medibles del entorno laboral que son percibidas por los trabajadores y que influyen en la motivación y comportamiento de las personas que viven y trabajan en ese ambiente (Litwin y Stringer, 1968). Al respecto, la cultura organizacional se relaciona estrechamente con el comportamiento de los trabajadores y su percepción sobre los factores organizacionales existentes es un factor clave en la formación del clima en la organización (Litwin y Stringer, 1968; Denisson, 2012).

Con base a los resultados obtenidos en esta investigación sobre la relación del clima laboral con la cultura organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja, se determinó que existe una correlación muy fuerte y significativa entre estas dos variables. La correlación de Pearson obtenida fue de 0,722, lo que indica que la relación entre el clima laboral y la cultura organizacional es directamente proporcional.

Esto significa que existe una relación directa entre el clima laboral y la cultura organizacional en el CRTV. En otras palabras, cuando el clima laboral mejora, también mejora la cultura organizacional, y viceversa. Estos hallazgos son consistentes con los objetivos establecidos al inicio de la investigación, que buscaban explorar la relación entre estas dos variables.

Estos hallazgos son consistentes con investigaciones previas que han demostrado que un clima laboral y una cultura organizacional positivos pueden aumentar el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, así como mejorar el rendimiento de la organización. Por ejemplo, Schein (2010) destaca la importancia de una cultura organizacional positiva para la eficacia y la supervivencia de la organización, mientras que Robbins y Judge (2009) argumentan que la cultura



organizacional puede servir como un mecanismo de control para moldear las actitudes y los comportamientos esperados.

En términos de las categorías propuestas por Litwin y Stringer (1968), se encontró que el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja tiene un clima organizacional favorable en diversos aspectos en lo que respecta a la estructura, responsabilidad, recompensa, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad. Estos factores, según estos autores, son clave para un clima laboral positivo y, por lo tanto, para el bienestar y rendimiento de los servidores.

Asimismo, los resultados obtenidos indican que el nivel de cultura organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja se encuentra en un buen estado en términos generales. Este descubrimiento es congruente con la definición de Chiavenato (2009) sobre la cultura organizacional, la cual se refiere a los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra y que producen transformaciones graduales en la institución. Además, estos hallazgos coinciden con la teoría de Denisson (2012) que enfatiza la importancia de la cultura organizacional en el rendimiento de la institución.

Los hallazgos de este estudio respaldan la importancia de un clima laboral y una cultura organizacional positivos para el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja. Además, estos resultados tienen implicaciones prácticas importantes para la institución, ya que pueden utilizarse para mejorar la calidad del servicio ofrecido a los usuarios y aumentar la satisfacción de los empleados.

## **8. Conclusiones**

El clima laboral en el Centro de Revisión Técnica Vehicular del Municipio de Loja es percibido de manera positiva en las dimensiones de responsabilidad, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad por los trabajadores, y de forma negativa en la estructura y recompensa.

Con base a los resultados obtenidos se concluye que, el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja presenta una percepción positiva en las dimensiones de la cultura organizacional Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, Misión.

De acuerdo con la correlación de Pearson indica que existe una fuerte relación y significativa entre el clima laboral y la cultura organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja. Esto significa que hay una relación directa entre ambas variables, es decir, cuando el clima laboral mejora, también lo realiza la cultura organizacional.

Con los resultados obtenidos sobre el clima laboral y la cultura organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja, se ha desarrollado un plan de mejoras estratégicas. Este plan propone una serie de acciones y recomendaciones específicas destinadas a fortalecer el clima laboral, promover una cultura organizacional positiva y fomentar un entorno de trabajo más satisfactorio y productivo.

## **9. Recomendaciones**

Para fortalecer el clima laboral positivo identificado en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja, se recomienda implementar programas de reconocimiento y recompensa que valoren el desempeño y el compromiso de los empleados. Estas iniciativas pueden incluir incentivos económicos, reconocimientos públicos o beneficios adicionales que motiven y reconozcan el esfuerzo y la dedicación de los trabajadores.

Con el objetivo de mantener y fortalecer la cultura organizacional positiva, se sugiere fomentar la comunicación y participación activa de los empleados: Para fortalecer aún más el involucramiento y la consistencia en la cultura organizacional, se recomienda establecer canales de comunicación abiertos y transparentes. Esto puede incluir la implementación de reuniones regulares, tanto a nivel individual como grupal, donde se brinde la oportunidad de compartir ideas, preocupaciones y sugerencias. Además, se pueden organizar sesiones de retroalimentación para que los empleados se sientan escuchados y valorados, lo que fomentará su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Dado que se ha establecido una relación directa entre el clima laboral y la cultura organizacional, se recomienda establecer un programa de mejora continua del clima laboral que esté alineado con los valores y principios de la cultura organizacional deseada. Este programa puede incluir encuestas periódicas de clima laboral, sesiones de retroalimentación y diálogo con los empleados, y la implementación de acciones correctivas o de mejora basadas en los resultados obtenidos.

Implementar de manera efectiva el plan de mejoras estratégicas, asegurando una comunicación clara y amplia, capacitación para los empleados, participación activa, seguimiento constante y reconocimiento de los logros. Esto fortalecerá el clima laboral, promoverá una cultura organizacional positiva y mejorará la experiencia laboral de los empleados.

## 10. Bibliografía

Acero, Y. (2019). Proyecto aplicado análisis de factores de cultura organizacional para la Empresa Grupo Empresarial Optical con el Modelo Denison. Bogotá, Colombia: Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/28188>

ANECA (2021). Guía para la elaboración de un plan de mejoras.

Balcázar, C. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison. *Industrial Data*, 21(1), 101-111. <https://www.redalyc.org/journal/816/81658059015/html/>

Bravo M, Cárdenas D (2005) Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría. (Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello) <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas.

Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. 1–23.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. In Monterrey, Mexico.

CPCCS. (2017). Guía de rendición de cuentas para gads. Quito, 16.

Franklin, E., & Krieger, M. (2011). Comportamiento organizacional enfoque para América Latina. In México.

Gandara Molino y Dimitri Corena, (2014) [https://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/136/135#:~:text=Litwin%20y%20Stringer%20\(citados%20por,motivaci%C3%B3n%20de%20McClelland%20y%20Atkinson.](https://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/136/135#:~:text=Litwin%20y%20Stringer%20(citados%20por,motivaci%C3%B3n%20de%20McClelland%20y%20Atkinson.)

García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). Clima organizacional: teoría y práctica. In Colombia (Issue April 2021). <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>

González, J., Ramírez, R., Terán, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170.

Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). ClimaYCulturaOrganizacional. Decisiones Basadas En El Conocimiento y En El Papel Social de La Empresa. XX Congreso Anual de AEDEM, 296–324.

Jones, G. (2008). Teoría organizacional - Diseño y cambio en las organizaciones.

Misión y Visión | Municipio de Loja. (n.d.). Loja. <https://www.loja.gob.ec/contenido/mision-y-vision>

Pazmay Ramos, S. G., & Ortiz del Pino, Á. R. (2018). Clima Organizacional en las Industrias ecuatorianas de calzado. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(26). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i26.2606>

Ponce, L., & Gómez, S. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. *Revista Científica de Administración, Economía y Turismo*, 7, 1129–1154.

## 11. Anexos

### Anexo 1. Certificado de aprobación del Trabajo de Titulación

#### CERTIFICACION DE APROBACION DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Conforme lo establecido en el Art. 231 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja vigente, que textualmente en su parte pertinente dice: "**Aprobación de la Unidad de Integración Curricular o de Titulación.** La Unidad de Integración Curricular o de Titulación, está conformada por la asignatura denominada trabajo o unidad de integración curricular. A la culminación de las labores académicas de la asignatura denominada Trabajo o Unidad de Integración Curricular o de Titulación, el director del trabajo de integración curricular o de titulación, emitirá el certificado individual de culminación, con el cual el docente de la asignatura de integración curricular o trabajo de titulación calificará la aprobación del trabajo de integración curricular o de titulación el que, junto con las calificaciones logradas en el desarrollo de la asignatura, determinará la acreditación o no de la Unidad. En el certificado dejará sentada la razón de las posibles variaciones o modificaciones menores que se han realizado por ser indispensables para asegurar el buen desarrollo de la investigación...". En mi calidad de director del trabajo de titulación **CERTIFICO:**

Que, el señor estudiante **Castillo León Elton Jhon**, con C.C. N° 1104213481 ha culminado a satisfacción el trabajo de titulación denominado "**Clima y Cultura Organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja**". Dejo sentada razón de que, en dicho trabajo, se realizó cambios en los objetivos porque, los objetivos específicos no se relacionaban con el general, y a su vez, este último, formaba parte de la propuesta de investigación, tratándose de un objetivo específico, y no, de un objetivo general.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el señor/a docente de la asignatura de trabajo de titulación; proceda a la calificación y aprobación del mismo; y, conjuntamente con las calificaciones logradas en el desarrollo de la asignatura, determine la acreditación o no de la Unidad de Titulación, del mencionado estudiante.

Loja, 20 de noviembre de 2022

  
F) -----  
Dra. Irma Eufemia Abrigo Córdova, Ph. D.  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## Anexo 2. Encuesta aplicada al personal del centro red matriculación vehicular.



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

### FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La siguiente encuesta tiene como objetivo establecer la relación entre el Clima y Cultura Organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja. Los resultados serán confidenciales y con fines académicos. Antes de comenzar, favor proporcionar los siguientes datos:

#### CLIMA

#### Información General

<b>Departamento/Área:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b>
<b>Tiempo de Servicio:</b>	<b>Situación Laboral.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De 0 a 2 años</li> <li>2. De 2 a 5 años</li> <li>3. De 5 a 10 años</li> <li>4. Más de 10 años</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombramiento Regular</li> <li>2. Libre Nombramiento y Remoción</li> <li>3. Contrato de servicios ocasionales</li> <li>4. Código del trabajo</li> <li>5. Otro</li> </ol>	

<b>Dimensión y Afirmación</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>a. Estructura</b>					
1. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.					
2. Conozco perfectamente bien como está organizada la empresa, quienes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, entre otros.					
3. Conozco claramente las políticas de esta organización.					
4. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).					
5. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
6. Nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y sean cumplidos.					
<b>b. Responsabilidad</b>					
	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>



---

7. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización; casi todo se verifica dos veces.

8. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él.

9. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer; del resto, yo soy responsable por el trabajo.

10. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa, y trato de hacer las cosas por mí mismo.

11. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.

12. En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas.

13. En esta organización, uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

**c. Recompensa**

**Nunca      Casi      A      Casi      Siempre**  
**Nunca      Nunc      vece      siemp      e**  
**a              a              s              re**

14. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

15. Las recompensas e incentivos que se recibe en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.

16. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

17. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

18. Me parecen efectivos los reconocimientos que la empresa otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, entre otros.

**d. Riesgo**

**Nunca      Casi      A      Casi      Siempre**  
**Nunca      Nunc      vece      siemp      e**  
**a              a              s              re**

19. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progrese,

---

---

más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.

20. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

21. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente, para estar delante de la competencia.

22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.

24. En este departamento los trámites electrónicos facilitan el servicio al usuario.

**e. Calidez**

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

25. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.

26. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

27. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.

28. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

29. Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.

**f. Apoyo**

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

30. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.

31. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.

32. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

33. Cuento con la información que necesito (oportunamente) para la realización eficiente y correcta de mi trabajo.

---

34. Aquí es más importante llevarse bien con los demás, que tener un buen desempeño.

35. Me siento orgulloso de mi desempeño.

**g. Normas**

<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
--------------	-------------------	----------------	---------------------	----------------

36. Considero que es necesario el establecimiento de reglas.

37. Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas.

38. La normatividad vigente facilita las funciones para el servicio que se presta.

39. El manual de organización de mi departamento es claro y especifica mis funciones.

**h. Conflicto**

<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
--------------	-------------------	----------------	---------------------	----------------

40. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos.

41. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

42. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.

43. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

44. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

**i. Identidad**

<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
--------------	-------------------	----------------	---------------------	----------------

45. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.

46. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.

47. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.

---

---

48. En esta organización cada cual se  
preocupa por sus propios intereses.

---

¡Gracias por su colaboración!



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

## FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La siguiente encuesta tiene como objetivo establecer la relación entre el Clima y Cultura Organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja. Los resultados serán confidenciales y con fines académicos. Antes de comenzar, favor proporcionar los siguientes datos:

### CULTURA

<b>a. Toma de decisión</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
49. La mayoría de los miembros de esta institución están muy comprometidos con su trabajo.					
50. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
51. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
52. Cada funcionario cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
53. La planificación de nuestro trabajo es continuo e implica a la población en algún grado.					
<b>b. Trabajo en equipo</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
54. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
55. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
56. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
57. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización.					
58. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
<b>c. Desarrollo de capacidades</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
59. La autoridad delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
60. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo.					

---

61. Esta institución invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.

62. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.

63. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

**d. Valores**

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

64. Líderes y directores practican lo que pregonan.

65. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas

66. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.

67. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.

68. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.

**e. Acuerdos**

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

69. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.

70. Este grupo tiene una cultura «fuerte»

71. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.

72. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.

73. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.

**f. Coordinación e integración**

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

74. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.

75. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.

76. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.

---

---

77. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.

78. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

**g. Orientación al cambio**

<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
--------------	-------------------	----------------	---------------------	----------------

79. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.

80. Respondemos bien a los cambios del entorno.

81. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

82. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo.

83. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.

**h. Orientación al cliente**

<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
--------------	-------------------	----------------	---------------------	----------------

84. Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios.

85. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.

86. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.

87. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.

88. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.

**i. Aprendizaje organizativo**

<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
--------------	-------------------	----------------	---------------------	----------------

89. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

90. La innovación es algo que fomenta la empresa.

91. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.

92. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».

---

<b>j. Dirección y propósitos estratégicos</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
93. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
94. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
95. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
96. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
97. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
<b>k. Metas y objetivos</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
98. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
99. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
100. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
101. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
102. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
<b>l. Visión</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
103. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
104. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
105. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
106. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
107. Se puede satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

¡Gracias por su colaboración!





### Anexo 3. Matriz de consistencia

#### Matriz de consistencia

Tema: Clima y Cultura Organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja

Problema		Objetivos		Variables, dimensiones e indicadores		Metodología
Problema General		Objetivo General		Variable independiente (X): Clima laboral		Método de la investigación: Inductivo
				Dimensiones	Indicadores	

	<p>¿Existe relación entre el clima laboral y la cultura organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja?</p>		<p>Establecer la relación entre el clima laboral y la cultura organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja.</p>			<p>Analítico</p> <p><b>Alcance de la investigación:</b> Descriptivo</p> <p><b>Enfoque de la investigación:</b> Mixto</p> <p><b>Tipo de diseño:</b> No experimental</p> <p><b>Unidad de Análisis:</b></p>
--	---	--	---	--	--	--

<p style="text-align: center;"><b>Problema Específico 1</b></p>	<p>¿Cómo es el clima laboral en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo Específico 1</b></p>	<p>Determinar el clima laboral en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja</p>			<p style="text-align: right;">Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja</p>
<p style="text-align: center;"><b>Problema Específico 2</b></p>	<p>¿Cómo es la cultura organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo Específico 2</b></p>	<p>Analizar la cultura organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja</p>	<p>X1: Clima</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura</li> <li>- Dimensiones</li> <li>- Factores</li> <li>- Variables</li> </ul>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>
<p style="text-align: center;"><b>Problema</b></p>	<p>¿Cuál es la relación del clima laboral con la</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo</b></p>	<p>Relacionar el clima laboral con la cultura</p>	<p><b>Variable dependiente (Y):</b> Cultura Organizacional</p>		

	<p>cultura organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja?</p> <p>¿Es posible diseñar un plan de mejoras para el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja?</p>		<p>organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja</p> <p>Diseñar un plan de mejoras para el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja.</p>	<p><b>Dimensiones</b></p> <p>Y1: Cultura</p>	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Características</li> <li>- Modelos y Tipos</li> <li>- Dimensiones</li> <li>- Elementos</li> </ul>	
--	---	--	--	--	--	--

## Anexo 5. Matriz de consistencia

### CLIMA

#### Información General

#### Tabla de frecuencia

##### Departamento /Área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Matriculación	7	23,3	23,3	
	Jurídico	6	20,0	43,3	
	Revisión	9	30,0	73,3	
	Técnica				
	Digitacion	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

##### Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	De 26 a 31 años	10	33,3	33,3	
	De 32 a 41 años	12	40,0	40,0	73,3
	De 45 años en adelante	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

##### Tiempo de Servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	De 0 a 2 años	13	43,3	43,3	
	De 2 a 5 años	10	33,3	33,3	76,7
	De 5 a 10 años	4	13,3	13,3	90,0
	Más de 10 años	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

##### Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	14	46,7	46,7	46,7
	Femenino	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### Situación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nombramiento Regular	9	30,0	30,0	30,0
	Libre Nombramiento	5	16,7	16,7	46,7
	Contrato servicios ocasionales	14	46,7	46,7	93,3
	Otro	1	3,3	3,3	96,7
	5,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## CLIMA

### a. Estructura

#### 1. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	6,7	6,7	6,7
	3,00	8	26,7	26,7	33,3
	4,00	13	43,3	43,3	76,7
	5,00	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2. Conozco perfectamente bien como está organizada la empresa, quienes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, entre otros.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	3	10,0	10,0	10,0
3,00	4	13,3	13,3	23,3
Válidos 4,00	13	43,3	43,3	66,7
5,00	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**3. Conozco claramente las políticas de esta organización.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	2	6,7	6,7	6,7
3,00	7	23,3	23,3	30,0
Válidos 4,00	11	36,7	36,7	66,7
5,00	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**4. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	3	10,0	10,0	13,3
Válidos 3,00	16	53,3	53,3	66,7
4,00	9	30,0	30,0	96,7
5,00	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**5. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	6,7	6,7	6,7
2,00	5	16,7	16,7	23,3
Válidos 3,00	13	43,3	43,3	66,7
4,00	8	26,7	26,7	93,3
5,00	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



**6. Nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y sean cumplidos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	6	20,0	20,0	20,0
3,00	3	10,0	10,0	30,0
Válidos 4,00	12	40,0	40,0	70,0
5,00	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**b. Responsabilidad**

**6. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización; casi todo se verifica dos veces.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	6,7	6,7	6,7
2,00	1	3,3	3,3	10,0
Válidos 3,00	11	36,7	36,7	46,7
4,00	12	40,0	40,0	86,7
5,00	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**9. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	16	53,3	53,3	53,3
Válidos 5,00	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**10. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer; del resto, yo soy responsable por el trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	1	3,3	3,3	3,3

	3,00	6	20,0	20,0	23,3
Válidos	4,00	14	46,7	46,7	70,0
s	5,00	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**11. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa, y trato de hacer las cosas por mí mismo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	1	3,3	3,3
	3,00	7	23,3	26,7
Válidos	4,00	15	50,0	76,7
	5,00	7	23,3	100,0
	Total	30	100,0	

**12. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	2	6,7	6,7
	2,00	2	6,7	13,3
Válidos	3,00	8	26,7	40,0
	4,00	14	46,7	86,7
	5,00	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	

**11. En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	3	10,0	10,0
	2,00	5	16,7	26,7
Válidos	3,00	8	26,7	53,3
	4,00	10	33,3	86,7

5,00	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**12. En esta organización, uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	3	10,0	10,0	10,0
2,00	2	6,7	6,7	16,7
3,00	9	30,0	30,0	46,7
4,00	10	33,3	33,3	80,0
5,00	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**c. Recompensa**

**14. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	5	16,7	16,7	16,7
2,00	8	26,7	26,7	43,3
3,00	10	33,3	33,3	76,7
4,00	6	20,0	20,0	96,7
5,00	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**15. Las recompensas e incentivos que se recibe en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	5	16,7	16,7	16,7
2,00	7	23,3	23,3	40,0
3,00	10	33,3	33,3	73,3
4,00	5	16,7	16,7	90,0
5,00	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**16. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	9	30,0	30,0	30,0
2,00	6	20,0	20,0	50,0
3,00	11	36,7	36,7	86,7
4,00	2	6,7	6,7	93,3
5,00	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**17. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	4	13,3	13,3	13,3
2,00	5	16,7	16,7	30,0
3,00	15	50,0	50,0	80,0
4,00	4	13,3	13,3	93,3
5,00	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**18. Me parecen efectivos los reconocimientos que la empresa otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, entre otros.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	9	30,0	30,0	30,0
2,00	5	16,7	16,7	46,7
3,00	10	33,3	33,3	80,0
4,00	4	13,3	13,3	93,3
5,00	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**d. Riesgo**

**19. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresemos, más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	5	16,7	16,7	16,7
2,00	6	20,0	20,0	36,7
3,00	13	43,3	43,3	80,0
4,00	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**20. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	3	10,0	10,0	10,0
2,00	3	10,0	10,0	20,0
3,00	12	40,0	40,0	60,0
4,00	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**21. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente, para estar delante de la competencia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	5	16,7	16,7	16,7
2,00	4	13,3	13,3	30,0
3,00	11	36,7	36,7	66,7
4,00	9	30,0	30,0	96,7
5,00	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**22. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	3	10,0	10,0	13,3
3,00	7	23,3	23,3	36,7
4,00	13	43,3	43,3	80,0

5,00	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	4	13,3	13,3	13,3
2,00	4	13,3	13,3	26,7
Válidos 3,00	11	36,7	36,7	63,3
4,00	10	33,3	33,3	96,7
5,00	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**24. En este departamento los trámites electrónicos facilitan el servicio al usuario.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	6	20,0	20,0	20,0
2,00	3	10,0	10,0	30,0
Válidos 3,00	6	20,0	20,0	50,0
4,00	7	23,3	23,3	73,3
5,00	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**e .Calidez**

**25. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	2	6,7	6,7	6,7
3,00	8	26,7	26,7	33,3
Válidos 4,00	12	40,0	40,0	73,3
5,00	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**26. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	6	20,0	20,0	23,3
3,00	3	10,0	10,0	33,3
4,00	13	43,3	43,3	76,7
5,00	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**27. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	6,7	6,7	6,7
2,00	5	16,7	16,7	23,3
3,00	13	43,3	43,3	66,7
4,00	9	30,0	30,0	96,7
5,00	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**28. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	6,7	6,7	6,7
2,00	5	16,7	16,7	23,3
3,00	16	53,3	53,3	76,7
4,00	3	10,0	10,0	86,7
5,00	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**29. Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	2	6,7	6,7	6,7

	3,00	7	23,3	23,3	30,0
Válidos	4,00	12	40,0	40,0	70,0
	5,00	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**e. Apoyo**

**30. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	2	6,7	6,7	6,7
Válidos	3,00	6	20,0	20,0	26,7
	4,00	14	46,7	46,7	73,3
	5,00	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**31. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	1	3,3	3,3	3,3
Válidos	3,00	5	16,7	16,7	20,0
	4,00	12	40,0	40,0	60,0
	5,00	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**32. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	3,00	9	30,0	30,0	30,0
Válidos	4,00	11	36,7	36,7	66,7
	5,00	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**33. Cuento con la información que necesito (oportunamente) para la realización eficiente y correcta de mi trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	3	10,0	10,0	10,0



	3,00	9	30,0	30,0	40,0
Válidos	4,00	13	43,3	43,3	83,3
	5,00	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**34. Aquí es más importante llevarse bien con los demás, que tener un buen desempeño.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	2	6,7	6,7	6,7
	2,00	4	13,3	13,3	20,0
Válidos	3,00	13	43,3	43,3	63,3
	4,00	8	26,7	26,7	90,0
	5,00	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**35. Me siento orgulloso de mi desempeño.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	3,00	2	6,7	6,7	6,7
Válidos	4,00	7	23,3	23,3	30,0
	5,00	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### f. Normas

**36. Considero que es necesario el establecimiento de reglas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	3,00	7	23,3	23,3	23,3
Válidos	4,00	5	16,7	16,7	40,0
	5,00	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**37. Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	3,3	3,3	3,3
	2,00	2	6,7	6,7	10,0
	3,00	5	16,7	16,7	26,7

4,00	15	50,0	50,0	76,7
5,00	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**38. La normatividad vigente facilita las funciones para el servicio que se presta.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	3,3	3,3
	3,00	8	26,7	30,0
	4,00	12	40,0	70,0
	5,00	9	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**39. El manual de organización de mi departamento es claro y especifica mis funciones.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	9	30,0	30,0
	4,00	12	40,0	70,0
	5,00	9	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**g. Conflicto**

**40. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	10,0	10,0
	2,00	2	6,7	16,7
	3,00	6	20,0	36,7
	4,00	8	26,7	63,3
	5,00	11	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**41. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	1,00	7	23,3	23,3	23,3
	2,00	2	6,7	6,7	30,0
	3,00	8	26,7	26,7	56,7
	4,00	9	30,0	30,0	86,7
	5,00	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**42. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	6	20,0	20,0
	2,00	4	13,3	33,3
	3,00	11	36,7	70,0
	4,00	6	20,0	90,0
	5,00	3	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**43. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	3,3	3,3
	2,00	2	6,7	10,0
	3,00	9	30,0	40,0
	4,00	13	43,3	83,3
	5,00	5	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**44. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	3,3	3,3
	2,00	3	10,0	13,3
	3,00	10	33,3	46,7
	4,00	11	36,7	83,3
	5,00	5	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

#### h. Identidad

**45. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	3,3	3,3
	3,00	12	40,0	43,3
	4,00	8	26,7	70,0
	5,00	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**46. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	10,0	10,0
	3,00	2	6,7	16,7
	4,00	14	46,7	63,3
	5,00	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**47. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	10,0	10,0
	2,00	3	10,0	20,0
	3,00	13	43,3	63,3
	4,00	8	26,7	90,0
	5,00	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**48. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

	1,00	1	3,3	3,3	3,3
	2,00	2	6,7	6,7	10,0
Válidos	3,00	9	30,0	30,0	40,0
	4,00	12	40,0	40,0	80,0
	5,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabla de frecuencia

### Cultura

#### Departamento /Área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Matriculación	7	23,3	23,3	23,3
	Jurídico	6	20,0	20,0	43,3
Válidos	Revisión	9	30,0	30,0	73,3
	Técnica				
	Digitacion	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De 26 a 31 años	10	33,3	33,3	33,3
	De 32 a 41 años	12	40,0	40,0	73,3
Válidos	De 45 años en adelante	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### Tiempo de Servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De 0 a 2 años	13	43,3	43,3	43,3
Válidos	De 2 a 5 años	10	33,3	33,3	76,7
	De 5 a 10 años	4	13,3	13,3	90,0

Más de 10 años	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Masculino	14	46,7	46,7	46,7
Femenino	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### Situación laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nombramiento Regular	9	30,0	30,0	30,0
Libre Nombramiento	5	16,7	16,7	46,7
Contrato servicios ocasionales	14	46,7	46,7	93,3
Otro	1	3,3	3,3	96,7
5,00	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### Toma de decisión

**49. La mayoría de los miembros de esta institución están muy comprometidos con su trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	2	6,7	6,7	6,7
3,00	11	36,7	36,7	43,3
4,00	11	36,7	36,7	80,0
5,00	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**50. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	9	30,0	30,0
	4,00	17	56,7	86,7
	5,00	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**51. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	3,3	3,3
	3,00	7	23,3	26,7
	4,00	15	50,0	76,7
	5,00	7	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**52. Cada funcionario cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	8	26,7	26,7
	4,00	16	53,3	80,0
	5,00	6	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**53. La planificación de nuestro trabajo es continuo e implica a la población en algún grado.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	3,3	3,3
	3,00	10	33,3	36,7
	4,00	13	43,3	80,0
	5,00	6	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**Trabajo en equipo**

**54. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	1	3,3	3,3
	3,00	13	43,3	46,7
Válidos	4,00	9	30,0	76,7
	5,00	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**55. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	4	13,3	13,3
	3,00	6	20,0	33,3
Válidos	4,00	12	40,0	73,3
	5,00	8	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**56. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	4	13,3	13,3
	3,00	6	20,0	33,3
Válidos	4,00	15	50,0	83,3
	5,00	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**57. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	2	6,7	6,7
Válidos	2,00	2	6,7	13,3
	3,00	12	40,0	53,3



	4,00	10	33,3	33,3	86,7
	5,00	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**58. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	3	10,0	10,0
	3,00	8	26,7	36,7
Válidos	4,00	12	40,0	76,7
	5,00	7	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

#### Desarrollo de capacidades

**59. La autoridad delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	3,00	12	40,0	40,0
Válidos	4,00	11	36,7	76,7
	5,00	7	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**60. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	3	10,0	10,0
	2,00	8	26,7	36,7
Válidos	3,00	7	23,3	60,0
	4,00	8	26,7	86,7
	5,00	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**61. Esta institución invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	4	13,3	13,3	13,3
2,00	7	23,3	23,3	36,7
3,00	8	26,7	26,7	63,3
4,00	8	26,7	26,7	90,0
5,00	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**62. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	6,7	6,7	6,7
2,00	3	10,0	10,0	16,7
3,00	11	36,7	36,7	53,3
4,00	10	33,3	33,3	86,7
5,00	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**63. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	8	26,7	26,7	30,0
3,00	14	46,7	46,7	76,7
4,00	4	13,3	13,3	90,0
5,00	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## Valores

### 64. Líderes y directores practican lo que pregonan.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	4	13,3	13,3	16,7
Válidos 3,00	11	36,7	36,7	53,3
4,00	7	23,3	23,3	76,7
5,00	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### 65. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	3	10,0	10,0	13,3
Válidos 3,00	12	40,0	40,0	53,3
4,00	11	36,7	36,7	90,0
5,00	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### 66. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	2	6,7	6,7	6,7
3,00	10	33,3	33,3	40,0
Válidos 4,00	14	46,7	46,7	86,7
5,00	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### 67. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2,00	6	20,0	20,0	20,0
3,00	13	43,3	43,3	63,3
4,00	8	26,7	26,7	90,0
5,00	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**68. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	2	6,7	6,7	6,7
2,00	3	10,0	10,0	16,7
3,00	8	26,7	26,7	43,3
4,00	11	36,7	36,7	80,0
5,00	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Acuerdos**

**69. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2,00	3	10,0	10,0	10,0
3,00	9	30,0	30,0	40,0
4,00	12	40,0	40,0	80,0
5,00	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**70. Este grupo tiene una cultura «fuerte»**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

	2,00	4	13,3	13,3	13,3
	3,00	6	20,0	20,0	33,3
Válidos	4,00	19	63,3	63,3	96,7
	5,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**71. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	1	3,3	3,3	3,3
	2,00	3	10,0	10,0	13,3
Válidos	3,00	12	40,0	40,0	53,3
	4,00	11	36,7	36,7	90,0
	5,00	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**72. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	1	3,3	3,3	3,3
	2,00	6	20,0	20,0	23,3
Válidos	3,00	10	33,3	33,3	56,7
	4,00	10	33,3	33,3	90,0
	5,00	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**73. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	1	3,3	3,3	3,3

Válidos	2,00	5	16,7	16,7	20,0
	3,00	5	16,7	16,7	36,7
	4,00	15	50,0	50,0	86,7
	5,00	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### Coordinación e integración

#### 74. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,7	3,7
3,00	8	26,7	29,6	33,3
Válidos 4,00	12	40,0	44,4	77,8
5,00	6	20,0	22,2	100,0
Total	27	90,0	100,0	
Perdidos Sistema	3	10,0		
Total	30	100,0		

#### 75. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	2	6,7	6,7	6,7
3,00	7	23,3	23,3	30,0
Válidos 4,00	17	56,7	56,7	86,7
5,00	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### 76. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	4	13,3	13,3	13,3
3,00	6	20,0	20,0	33,3
Válidos 4,00	17	56,7	56,7	90,0
5,00	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**77. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	4	13,3	13,3	13,3
2,00	5	16,7	16,7	30,0
3,00	11	36,7	36,7	66,7
4,00	8	26,7	26,7	93,3
5,00	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**78. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	3	10,0	10,0	13,3
3,00	8	26,7	26,7	40,0
4,00	14	46,7	46,7	86,7
5,00	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### Orientación al cambio

**79. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	2	6,7	6,7	6,7
2,00	1	3,3	3,3	10,0
3,00	4	13,3	13,3	23,3
4,00	18	60,0	60,0	83,3
5,00	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**80. Respondemos bien a los cambios del entorno.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3,00	5	16,7	16,7	16,7
4,00	20	66,7	66,7	83,3
5,00	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**81. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2,00	2	6,7	6,7	6,7
3,00	6	20,0	20,0	26,7
4,00	16	53,3	53,3	80,0
5,00	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**82. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	3	10,0	10,0	13,3
3,00	14	46,7	46,7	60,0
4,00	10	33,3	33,3	93,3
5,00	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**83. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------



	2,00	2	6,7	6,7	6,7
	3,00	9	30,0	30,0	36,7
Válidos	4,00	15	50,0	50,0	86,7
	5,00	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### Orientación al cliente

**84. Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	2	6,7	6,7	6,7
	3,00	14	46,7	46,7	53,3
Válidos	4,00	11	36,7	36,7	90,0
	5,00	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**85. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	2	6,7	6,7	6,7
	2,00	7	23,3	23,3	30,0
Válidos	3,00	11	36,7	36,7	66,7
s	4,00	8	26,7	26,7	93,3
	5,00	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**86. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	1	3,3	3,3	3,3
	3,00	9	30,0	30,0	33,3
Válidos	4,00	16	53,3	53,3	86,7
s	5,00	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**87. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	6	20,0	20,0	20,0
2,00	8	26,7	26,7	46,7
Válidos 3,00	9	30,0	30,0	76,7
4,00	6	20,0	20,0	96,7
5,00	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**88. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	2	6,7	6,7	6,7
Válidos 3,00	10	33,3	33,3	40,0
4,00	9	30,0	30,0	70,0
5,00	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Aprendizaje organizativo**

**89. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	1	3,3	3,3	3,3
3,00	10	33,3	33,3	36,7
Válidos 4,00	13	43,3	43,3	80,0
5,00	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**90. La innovación es algo que fomenta la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	3	10,0	10,0	10,0

2,00	1	3,3	3,3	13,3
3,00	5	16,7	16,7	30,0
4,00	16	53,3	53,3	83,3
5,00	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**91. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	4	13,3	13,3	13,3
3,00	4	13,3	13,3	26,7
Válidos 4,00	12	40,0	40,0	66,7
5,00	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**92. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	6,7	6,7	6,7
2,00	4	13,3	13,3	20,0
Válidos 3,00	9	30,0	30,0	50,0
4,00	8	26,7	26,7	76,7
5,00	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Dirección y propósitos estratégicos**

**93. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	6,7	6,7	6,7
2,00	3	10,0	10,0	16,7
Válidos 3,00	5	16,7	16,7	33,3
4,00	12	40,0	40,0	73,3
5,00	8	26,7	26,7	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

**94. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	2	6,7	6,7	10,0
Válidos 3,00	8	26,7	26,7	36,7
4,00	16	53,3	53,3	90,0
5,00	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**95. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	2	6,7	6,7	10,0
Válidos 3,00	6	20,0	20,0	30,0
4,00	14	46,7	46,7	76,7
5,00	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**96. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	3	10,0	10,0	13,3
Válidos 3,00	7	23,3	23,3	36,7
4,00	9	30,0	30,0	66,7
5,00	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**97. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

	1,00	5	16,7	16,7	16,7
	2,00	3	10,0	10,0	26,7
Válidos	3,00	14	46,7	46,7	73,3
	4,00	6	20,0	20,0	93,3
	5,00	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## Metas y objetivos

### 98. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	2	6,7	6,7	6,7
	3,00	6	20,0	20,0	26,7
Válidos	4,00	16	53,3	53,3	80,0
	5,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### 99. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	1	3,3	3,3	3,3
	2,00	2	6,7	6,7	10,0
Válidos	3,00	10	33,3	33,3	43,3
	4,00	13	43,3	43,3	86,7
	5,00	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### 100. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	3	10,0	10,0	10,0
	3,00	9	30,0	30,0	40,0
Válidos	4,00	10	33,3	33,3	73,3
	5,00	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**101. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	1	3,3	3,3
	2,00	2	6,7	10,0
Válidos	3,00	8	26,7	36,7
	4,00	15	50,0	86,7
	5,00	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**102. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	3,00	9	30,0	30,0
Válidos	4,00	13	43,3	73,3
	5,00	8	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**Visión**

**103. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	1	3,3	3,3
	2,00	2	6,7	10,0
Válidos	3,00	9	30,0	40,0
	4,00	14	46,7	86,7
	5,00	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

**104. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	12	40,0	40,0
	4,00	10	33,3	73,3
	5,00	8	26,7	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

**105. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
3,00	10	33,3	33,3	36,7
4,00	14	46,7	46,7	83,3
5,00	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**106. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	9	30,0	30,0	30,0
4,00	14	46,7	46,7	76,7
5,00	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**107. Se puede satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	3,3	3,3	3,3
2,00	1	3,3	3,3	6,7
3,00	7	23,3	23,3	30,0
4,00	16	53,3	53,3	83,3
5,00	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### **Anexo 4. Certificado de la traducción del resumen**



## CERTIFICADO DE TRADUCCIÓN AL IDIOMA INGLÉS

Lic. Carlos Andrés Orellana Jimbo. Mg. Sc.  
ESL Teacher

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés, del resumen de tesis titulado: Clima y Cultura Organizacional en el Centro de Matriculación Vehicular del Municipio de Loja, de autoría del estudiante Elton Jhon Castillo León, con numero de cédula 1104213481, egresado de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico en honor a la verdad y autorizó al interesado hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Loja, 26 de abril de 2023

CARLOS ANDRES  
ORELLANA  
JIMBO



Firmado digitalmente  
por CARLOS ANDRES  
ORELLANA JIMBO  
Fecha: 2023.04.26  
12:21:25 -05'00'

Lic. Carlos Andrés Orellana Jimbo. Mg. Sc.  
C.I. 1104191737  
Registro Senescyt: 1031-12-1133052