



Universidad  
Nacional  
de Loja

# Universidad Nacional de Loja

## Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

### Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango, período 2023.

**Trabajo de Integración Curricular  
previo a la obtención del título de  
Licenciada en Administración Pública.**

**AUTOR:**

Nataly Anabel Robles Maldonado

**DIRECTOR:**

Ing. Edgar Mauricio Burneo Álvarez Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2024

*Educamos para* **Transformar**

# Certificación



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF

## CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Burneo Alvarez Edgar Mauricio**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PUYANGO, PERIODO 2023**, perteneciente al estudiante **NATALY ANABEL ROBLES MALDONADO**, con cédula de identidad N° **1105488215**.

### Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 27 de Febrero de 2024



Firmado electrónicamente por:  
EDGAR MAURICIO  
BURNEO ALVAREZ

F) \_\_\_\_\_

DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN  
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-000313

1/1

Educamos para Transformar

## **Autoría**

Yo, **Nataly Anabel Robles Maldonado**, declaro ser la autora del presente trabajo de Integración Curricular 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. Adicional, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación del Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de Identidad:** 1105488215

**Fecha:** 06-07-2024

**Correo Electrónico:** [nataly.a.robles@unl.edu.ec](mailto:nataly.a.robles@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0960131026

**Carta de autorización por parte del autor/a, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación.**

Yo, **Nataly Anabel Robles Maldonado** declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación denominado: **Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango, período 2023**, como requisito para optar por el título de **Licenciada en Administración Pública**, 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 en el Repositorio Institucional.

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 5 días del mes de Julio del dos mil veinticuatro.

**Firma:**

**Autora:** Nataly Anabel Robles Maldonado

**Cédula de ciudadanía:** 1105488215

**Dirección:** Loja, Argelia

**Correo Electrónico:** [nataly.a.robles@unl.edu.ec](mailto:nataly.a.robles@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0960131026

#### **DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director del Trabajo de Titulación:** Ing. Edgar Mauricio Burneo Álvarez Mg. SC.

## **Dedicatoria**

Este trabajo de Integración Curricular lo dedico principalmente a Dios, por brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para cumplir mis metas y objetivos y llenarme de fuerza para culminar esta etapa profesional; a mi más grande motivación, mis padres, por su amor incondicional y enseñarme a volar alto, y nunca rendirme sin importar las adversidades y acompañarme en cada decisión y en el logro de cada anhelo, gracias por ser mi soporte en este difícil camino; a mis hermanos por su apoyo constante e incentivarme a ser mejor cada día; a mis adoradas sobrinas y sobrino por siempre estar presentes a lo largo de esta etapa.

A mis abuelitos, tíos, primos, cuñada y cuñados por su apoyo moral y motivación incondicional, infinitas gracias, a todos los llevo en mi corazón por siempre.

A todos mis amigos y amigas de la carrera por hacer más llevaderos los momentos difíciles que se presentaron y llenarme de alegría.

***Nataly Anabel Robles Maldonado***

## **Agradecimiento**

A la Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa, Carrera de Administración Pública, por haberme brindado la oportunidad de formarme dentro de sus aulas, en el ámbito académico como una profesional, asimismo, a todos quienes conforman la planta docente y administrativa de la carrera, por impartirme sus conocimientos y ayudarme en todo proceso necesario.

De manera especial, dirijo mis gratos agradecimientos al Ing. Edgar Mauricio Burneo Álvarez, Mg. Sc, por su acompañamiento en este proceso, por su correcta asesoría y dirección del Trabajo de Titulación.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango, entidad en la cual se desarrolló este trabajo de investigación, así mismo, extendiendo mi agradecimiento al Dr. Ignacio Vivar, alcalde de la institución, quien amablemente me colaboró al brindarme el espacio e información necesaria, y en general, a todos quienes conforman el GAD gracias por su apoyo.

*Nataly Anabel Robles Maldonado*

## Índice de Contenidos

<b>Portada</b> .....	<b>i</b>
<b>Certificación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Autoría</b> .....	<b>iii</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de Contenidos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de Tablas</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de Anexos</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. Título</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Resumen</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Marco teórico</b> .....	<b>6</b>
4.1 Antecedentes académicos.....	6
4.2 Base teórica .....	8
4.2.1 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.....	8
4.2.2 Teoría de la satisfacción de las necesidades de Maslow.....	8
<b>4.3 Marco legal</b> .....	<b>11</b>
4.3.1 Constitución de la República del Ecuador: .....	11
4.3.2 Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP): .....	11
4.3.3 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.....	13
4.3.4 Reglamento a la ley orgánica de servicio público .....	13
4.3.5 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD .....	13
4.3.6 Norma técnica de medición del clima laboral y cultura organizacional del servicio público.....	14

4.3.7	Plan Nacional de Desarrollo Creando Oportunidades .....	14
<b>4.4</b>	<b>Marco Referencial .....</b>	<b>15</b>
4.4.1	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango .....	15
4.4.1.2	Datos Históricos y Localización .....	15
4.4.2	Misión Institucional .....	16
4.4.3	Visión Institucional .....	16
4.4.4	Valores Institucionales .....	16
4.4.5	Objetivos estratégicos .....	17
4.4.6	Organigrama funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango .....	18
<b>4.5</b>	<b>Marco Conceptual .....</b>	<b>20</b>
4.5.1	Diagnóstico: Definición e importancia .....	21
4.5.2	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal .....	21
4.5.3	Servidor Público.....	22
4.5.4	Clima Organizacional .....	22
4.5.5	Tipos de Clima Organizacional .....	23
4.5.6	Instrumentos para diagnosticar el clima organizacional .....	24
4.5.7	Elementos del Clima Organizacional.....	25
4.5.8	Factores del clima organizacional.....	25
4.5.9	Componentes del clima organizacional .....	28
4.5.10	Características del Clima Organizacional .....	29
4.5.11	Importancia del Clima Organizacional .....	29
4.5.12	Escala de Likert.....	29
<b>5.</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>30</b>
5.2	Enfoque .....	30
5.3	Métodos.....	31
5.4	Diseño.....	31

5.5	Tipo de investigación .....	31
5.6	Población.....	31
5.7	Técnicas.....	32
5.7.1	Encuesta .....	32
5.7.2	Entrevista .....	35
<b>6.</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>36</b>
6.1	Resultados del primer objetivo.....	36
6.2	Resultados del segundo objetivo .....	47
6.3	Objetivo general .....	49
<b>7.</b>	<b>Discusión.....</b>	<b>51</b>
<b>8.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>57</b>
<b>9.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>58</b>
<b>10.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>59</b>
<b>11.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>63</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Revisión de literatura gris .....	<b>6</b>
<b>Tabla 2.</b> Distribución del personal en el GAD Puyango.....	<b>32</b>
<b>Tabla 3.</b> Encuesta sobre clima organizacional .....	<b>33</b>
<b>Tabla 4.</b> Criterios de respuesta.....	<b>34</b>
<b>Tabla 5.</b> Indicador de nivel de percepción de Clima Organizacional .....	<b>35</b>
<b>Tabla 6.</b> Sexo de los servidores públicos .....	<b>36</b>
<b>Tabla 7.</b> Edad de los servidores públicos .....	<b>37</b>
<b>Tabla 8.</b> Factor Estructura.....	<b>38</b>
<b>Tabla 9.</b> Factor Responsabilidad Individual .....	<b>39</b>
<b>Tabla 10.</b> Factor Recompensa.....	<b>40</b>
<b>Tabla 11.</b> Factor Desafíos .....	<b>41</b>
<b>Tabla 12.</b> Factor Relaciones Interpersonales .....	<b>42</b>
<b>Tabla 13.</b> Factor Cooperación.....	<b>43</b>
<b>Tabla 14.</b> Factor Estándares de Rendimiento.....	<b>44</b>
<b>Tabla 15.</b> Factor Conflictos.....	<b>45</b>
<b>Tabla 16.</b> Factor Identidad .....	<b>46</b>
<b>Tabla 17.</b> Promedio general en el GAD Puyango.....	<b>47</b>
<b>Tabla 18.</b> Factores que influyen en el clima organizacional del GAD Puyango .....	<b>48</b>
<b>Tabla 19.</b> Determinación de percepción .....	<b>49</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Pirámide de jerarquía de las necesidades.....	<b>10</b>
<b>Figura 2.</b> Mapa del cantón Puyango .....	<b>16</b>
<b>Figura 3.</b> Organigrama funcional del GAD Puyango .....	<b>19</b>
<b>Figura 4.</b> Componentes del clima organizacional.....	<b>28</b>
<b>Figura 5.</b> Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango.....	<b>30</b>
<b>Figura 6.</b> Factores del clima organizacional .....	<b>50</b>
<b>Figura 7.</b> Aplicación de entrevista Alcalde.....	<b>73</b>
<b>Figura 8.</b> Aplicación de entrevista Talento Humano .....	<b>73</b>
<b>Figura 9.</b> Aplicación de encuesta Gad Puyango.....	<b>73</b>
<b>Figura 10.</b> Aplicación de encuesta Gad Puyango .....	<b>73</b>
<b>Figura 11.</b> Aplicación de encuesta Gad Puyango.....	<b>74</b>
<b>Figura 12.</b> Aplicación de encuesta Gad Puyango .....	<b>74</b>
<b>Figura 13.</b> Aplicación de Encuesta Gad Puyango.....	<b>74</b>
<b>Figura 14.</b> Aplicación de encuesta Gad Puyango .....	<b>74</b>
<b>Figura 15.</b> Intervención en la institución objeto de estudio.....	<b>75</b>

## **Índice de Anexos**

<b>11. Anexos.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 1. Formato de entrevista.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 2. Formato de encuesta.....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 3. Permiso del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango. ....</b>	<b>68</b>
<b>Anexo 4. Evidencia de aplicación de encuesta.....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 5. Fotografías .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 6. Decreto de designación de director de tesis .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 7. Certificado de traducción de Abstract.....</b>	<b>77</b>

## **1. Título**

**“Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado  
Municipal del Cantón Puyango, período 2023”**

## 2. Resumen

El presente trabajo de investigación se enfocó en realizar un Diagnóstico del Clima organizacional en el GAD Municipal del Cantón Puyango, período 2023, donde se planteó los siguientes objetivos específicos: determinar la percepción de los servidores del GAD Puyango sobre el clima organizacional en la institución; identificar los factores que influyen en el clima organizacional del GAD Puyango; los cuales se engloban en un objetivo general que es: realizar un diagnóstico del clima organizacional en el GAD Municipal Puyango, analizando la percepción de los servidores e identificando los factores que influyen en el clima organizacional. Este estudio tuvo un enfoque mixto, donde se utilizó el método inductivo con un diseño descriptivo de tipo no experimental. Para la recopilación de datos y levantamiento de información, se utilizó una encuesta previamente elaborada y validada por expertos, la cual hace referencia a los nueve factores del clima organizacional propuestos por Litwin y Stringer, que son: estructura, responsabilidad individual, recompensa, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares de rendimiento, conflictos e identidad; diseñada a base de la escala de Likert. Dicha encuesta fue aplicada a 120 servidores públicos del GAD Puyango. Además, se realizó una entrevista al jefe del departamento de Talento Humano y al alcalde de la institución, para comprender de mejor manera la situación en cuanto a clima organizacional. Se obtuvo como resultado un nivel de percepción de clima de 3,01 “Muy bueno” con lo que se concluye la existencia de un clima organizacional óptimo en el GAD Puyango, donde se identificaron los factores estructura, cooperación, identidad y relaciones interpersonales que influyen positivamente en la institución; y los factores recompensa y responsabilidad individual se constituyen como debilidades institucionales.

**Palabras clave:** Diagnóstico, clima organizacional, factores, percepción.

## **2.1 Abstract**

The present research project focuses on the implementation of an Organizational Climate Diagnosis at the Municipal GAD of Puyango Canton, for the year 2023, with the following specific objectives: to determine the perception of Puyango GAD employees regarding the organizational climate in the institution, to identify the factors that influence the organizational climate at the GAD of Puyango. Therefore, the main objective is to conduct a diagnosis of the organizational climate within the Municipal GAD of Puyango, analyzing the perception of the employees and identifying the factors that influence the organizational climate. This study used a mixed methods approach, applying an inductive method with a non-experimental descriptive design. A survey is used to collect data and information. The survey is developed and validated by experts and refers to the nine factors of organizational climate proposed by Litwin and Stringer, which are: structure, individual responsibility, reward, challenges, interpersonal relationships, cooperation, performance standards, conflicts, and identity; designed on the basis of the Likert scale. A total of 120 public employees at the GAD of Puyango were surveyed. Moreover, an interview is followed with the head of the human resources department and the mayor of the institution in order to have a better understanding of the organizational climate situation. The result shows a climate perception score of 3.01 "very good", which is evidence of an optimal organizational climate at the GAD of Puyango, where the factors of structure, cooperation, identity and interpersonal relations are identified as factors that have a positive influence on the institution, while rewards and individual responsibility are identified as institutional weaknesses.

**Keywords:** Diagnosis, organizational climate, factors, perception.

### **3. Introducción**

En el contexto dinámico del siglo XXI, el estudio y comprensión del clima organizacional se establece como un componente esencial para el funcionamiento de las entidades gubernamentales, cualquiera que esta sea. Las organizaciones deben enfocarse en el logro de un excelente clima que contribuya a tener funcionarios comprometidos, motivados, que apoyen al alcance de objetivos y logro de resultados, Robbins (2000). El clima organizacional surge a partir de la idea de que los seres humanos vivimos en entornos complejos y dinámicos, en este aspecto las organizaciones están formadas por personas, grupos y colectivos que generan comportamientos diferentes y afectan al entorno. En cuanto a esto Méndez (2009), sostiene que el clima organizacional se origina en la sociología, en donde se señala la importancia del hombre en el trabajo y su participación social.

En este sentido, la presente investigación se centra en el “Diagnóstico del Clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango, período 2023”. Es así, que este estudio se enfoca en determinar y comprender la percepción de los colaboradores respecto del entorno laboral en dicha institución, limitando la investigación al objeto de estudio representado por el personal sujeto a la LOSEP del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Puyango.

Su importancia radica en la influencia directa del clima organizacional en el rendimiento, productividad y bienestar de los colaboradores en el ámbito gubernamental. La configuración de un clima organizacional adecuado y óptimo no solo incide en la satisfacción laboral, sino también en el desempeño y entrega de los servidores públicos hacia la entidad. En consecuencia, el planteamiento del problema se centra en la necesidad preponderante de identificar áreas de mejora y fortalecimiento en el GAD Municipal del Cantón Puyango para lograr la optimización del clima organizacional.

Cabe señalar, que esta investigación no representa solo un beneficio para el sector objeto de estudio, al brindar información valiosa para la toma de decisiones e implementación de estrategias de mejora interna, sino que también contribuye en el avance de conocimiento en el área de gestión organizacional en el ámbito público. Mediante el estudio del clima organizacional se espera contribuir al desarrollo de prácticas más efectivas y al fortalecimiento de las instituciones públicas.

Esta investigación se relaciona con trabajos previos realizados en otras instituciones públicas, como es el caso del GAD Catamayo, donde en el año 2019 se realizó un diagnóstico del clima organizacional en la institución y se obtuvo como resultado la existencia de un clima favorable a nivel institucional, donde los factores que destacaron fueron disponibilidad de

recursos, sentido de pertenencia y claridad y coherencia en la dirección. Esta relación reside en la identificación de factores y aspectos comunes en cuanto a la gestión gubernamental en instituciones del mismo nivel de gobierno.

El alcance de la investigación se centra en el estudio del clima organizacional en el GAD Puyango, contribuyendo mediante la entrega de información, a las autoridades de la institución, sobre los factores o aspectos positivos y negativos diagnosticados. Esta información permitirá a las autoridades correspondientes contar con datos precisos para la toma de decisiones estratégicas orientadas a mejorar el funcionamiento y eficiencia a nivel institucional. Para llevar a cabo la investigación se contó con la colaboración de las autoridades y personal de la institución por lo que no existieron limitaciones para la misma.

## 4. Marco teórico

### 4.1 Antecedentes académicos

**Tabla 1.**  
*Revisión de literatura gris*

Autor	Tema	Resumen	Conclusión
Ruth Yadira Sumba Pamela Lilibeth Moreno. Neiser Alexander Villafuerte (2022).	Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador	El foco de este trabajo investigativo es el clima organizacional como factor del desempeño de los trabajadores. Se realizó con interés luego de descubrir que los ambientes de trabajo inadecuados tienen un impacto en el desempeño, el compromiso, la satisfacción y el sentido de identidad de los empleados porque no cumplen con sus propias expectativas de la organización.	Para ayudar al personal de la empresa a trabajar adecuadamente, las relaciones positivas dentro del lugar de trabajo son cruciales para el logro de los objetivos.
Saúl Gonzáles (2019).	Clima organizacional, su impacto en el desempeño académico y la eficiencia laboral de los alumnos pertenecientes a la licenciatura de contador público.	El objetivo de esta investigación es analizar y presentar un panorama del clima organizacional, su impacto en el desempeño académico y en la eficiencia laboral de los alumnos de la licenciatura de contador público. El análisis de la investigación se apoya mediante la aplicación de una escala de Likert, en donde los datos obtenidos se procesarán en un software especializado SPSS versión 5.0 y se resumirán en su totalidad para analizarse.	El clima organizacional toma en cuenta la comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, participación, evaluación de desempeño, entre otros.
Sinthia Urbano Broncano (2018).	Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz	El objetivo de esta investigación fue evaluar el impacto del clima organizacional en la mejora del desempeño laboral en los trabajadores de una institución del Estado peruano, Administración Local de Agua Huaraz (ALA-HZ). Se aplicó el método del censo que recopiló datos de la percepción de cada trabajador en relación a las variables. Mediante tablas de contingencia o tabulaciones cruzadas se evaluó la correlación e independencia.	Se concluye que existe un clima organizacional favorable y se evidenció una relación directa entre clima organizacional y desempeño laboral.
Jorge Alberto Chanca Guerra (2021).	Eficiencia del Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto de Educación	La presente investigación plantea como objetivo establecer el nivel de relación entre la eficiencia del clima organizacional con el desempeño laboral del personal militar del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público del Ejército del Perú (IESTPE) - 2020. La investigación del estudio fue aplicada,	Se concluye que existe relación significativa entre las variables eficiencia del clima organizacional y desempeño laboral

Superior Tecnológico del Ejército	ubicada en un enfoque de investigación básica, y en un nivel descriptivo-correlacional. El diseño es no experimental. La muestra se representó por 120 estudiantes del III año de las diversas carreras profesionales del IESTPE a quienes se les designó una encuesta.	en la institución reconociendo que el clima organizacional es un factor determinante y fundamental.
Jenny Rosario Astudillo López; Margorie Elisabeth Ordóñez Illescas (2014).	Diagnóstico del clima organizacional, elaboración de un plan de mejora y su implementación en la compañía de Radio Taxi Quinta Chica S.A, durante mayo a noviembre 2024.	Este trabajo de investigación se centró en realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional y elaborar un plan de mejora en la compañía de Radio Taxi Quinta Chica S.A, durante mayo a noviembre 2014. Para su ejecución, se utilizó como técnicas de recolección de datos encuestas, entrevistas y una ficha de observación. La encuesta y entrevista fue aplicada a los socios y colaboradores de la compañía, mientras que la ficha de observación se ejecutó de manera autónoma.
Finalmente se logra concluir la existencia de un clima organizacional poco favorable, en aspectos como integración y colaboración, e innovación y cambio.		
Olga Yomayda L una Montesdeoca Christian Ronald Armendariz Fabrizio Andrade Zamora (2019).	Cultura y clima organizacional en los empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador.	En el artículo se realiza la identificación de ocho dimensiones del clima organizacional aplicable en empresas públicas, específicamente en los distritos educativos. La investigación se basó en el modelo multidimensional de compromiso organizacional y los resultados obtenidos son congruentes con las teorías actuales sobre el clima organizacional, El estudio también analiza el impacto del entorno laboral en el desempeño de los empleados operativos del sector público.
Los resultados permiten describir la percepción de la cultura organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional entre los empleados.		
Lesly Karolina Burí Guamán (2019).	Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Catamayo, año 2019.	Este trabajo tuvo como propósito hacer un diagnóstico del clima organizacional en el GAD Catamayo, durante el año 2019. Para lo cual se planteó como objetivos de investigación identificar los factores del clima organizacional y los factores que influyen positivamente y negativamente en el GAD. A través de la aplicación de una encuesta a 398 colaboradores.
Se obtuvo como resultado un clima laboral en un nivel promedio, evidenciando un compromiso medio del personal hacia la organización.		
Mónica Enríquez Bravo Jorge Calderón Salazar (2017).	El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador	El clima laboral ha sido siempre un elemento crucial en las organizaciones. En esta investigación se analiza el clima laboral de una Escuela de Educación Básica mediante un instrumento que examina los factores más relevantes y su impacto en el desempeño. Se identificaron cinco factores clave para analizar: el apoyo de las autoridades, las recompensas, el confort físico, el control y la presión por parte de las autoridades y las
Se concluyó que las necesidades laborales de los docentes son atendidas, pero existen deficiencias en la comunicación con las autoridades en cuanto a sus necesidades		

		relaciones entre compañeros.	personales.
Eva Katherine Macías García Gladys María Saltos Briones (2020).	Clima organizacional en la carrera de Ingeniería Química de la Universidad Técnica de Manabí	El objetivo de esta investigación es analizar el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral. Se llevará a cabo a través de un enfoque descriptivo, utilizando observación directa y equipos aplicados a los docentes de la carrera de Ingeniería Química en la Universidad Técnica de Manabí. Se utilizó un cuestionario escrito basado en diferentes dimensiones.	Se concluyó la existencia de un clima organizacional positivo, pero que debe mejorar en aspectos como liderazgo y autonomía.
Clara Brito-Carrillo Remedios Pítre Redondo Diego Cardona Arbeláez (2020).	Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de servicios.	Esta investigación tuvo como objetivo presentar un diagnóstico del clima laboral de una empresa de servicios, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado que contiene algunas variables relacionadas con el clima organizacional, mismo que fue validado mediante al Alpha de Cronbach.	Como conclusión se obtuvo que los empleados si perciben que en la organización existe un clima organizacional armónico, pero consideran que existen áreas que se deben mejorar.

*Nota:* Esta tabla indica diferentes temas que se relacionan con la investigación, con información tomada de varios autores.

## 4.2 Base teórica

### 4.2.1 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

Esta teoría fue establecida en el año 1968 por los estudiosos Litwin y Stringer, los cuales tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que influyen sobre la conducta y percepción del individuo con respecto a la organización en la que labora. Para esto los autores postulan la existencia de nueve dimensiones o factores que explican el clima existente en una determinada organización. Estos factores son: estructura, responsabilidad individual, recompensa, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares de rendimiento, conflictos e identidad.

### 4.2.2 Teoría de la satisfacción de las necesidades de Maslow

La teoría de la satisfacción de las necesidades defiende la idea de que las personas tienen necesidades inherentes que deben ser satisfechas para lograr un estado de bienestar humano. Esta teoría fue propuesta por Abraham Maslow en su famosa "Jerarquía de las necesidades" en el año 1943, Quintero (2007).

La jerarquía de las necesidades de Maslow establece que las personas tienen una serie

de necesidades que se organizan en una pirámide, desde las necesidades más básicas hasta las más elevadas. Estas necesidades incluyen necesidades fisiológicas (como comida y agua), necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia y amor, necesidades de estima y finalmente, necesidades de autorrealización.

La relación entre la teoría de la satisfacción de las necesidades y el clima organizacional se basa en que un clima organizacional positivo puede contribuir a satisfacer las necesidades de los colaboradores. Un clima organizacional favorable involucra un entorno de trabajo que promueve la confianza, la cooperación, la comunicación abierta, el reconocimiento y el desarrollo personal. Esto puede generar un sentido de pertenencia y satisfacer las necesidades de estima y autorrealización de los miembros de una organización.

Por otro lado, un clima organizacional negativo, donde existan conflictos, mala comunicación, falta de cooperación y apoyo, puede tener un impacto negativo en la funcionalidad de la institución. Los colaboradores tienden a sentirse desmotivados, desvinculados y poco comprometidos, lo que puede afectar su productividad y calidad de trabajo.

Como menciona Quintero (2007) la teoría de la satisfacción de las necesidades recalca la importancia de satisfacer las necesidades básicas y complejas del personal para promover un clima organizacional favorable. Un clima positivo es primordial para un buen funcionamiento del GAD Municipal de Puyango y contribuye a aumentar la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Según la teoría de las necesidades, a medida que las necesidades de un nivel inferior se satisfacen, las personas se motivan para alcanzar las necesidades del siguiente nivel. Una vez que se satisfacen las necesidades básicas, las personas se orientan hacia el crecimiento personal y la autorrealización.

**Figura 1.**  
*Pirámide de jerarquía de las necesidades*



**Nota:** Pirámide de jerarquía de las necesidades según Abraham Maslow.

Para mayor comprensión de la pirámide de jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham Maslow, a continuación, se describen cada una de las necesidades:

1. Necesidades Fisiológicas: Conocidas como aquellas necesidades esenciales y fundamentales para la supervivencia del individuo. Ej. Alimentación.
2. Necesidades de seguridad: Son aquellas necesidades que incluyen la estabilidad, protección y bienestar de una persona. Ej. Integridad física, salud, empleo.
3. Necesidades sociales: Estas necesidades se refieren al sentido de aceptación y pertenencia dentro de un grupo. Ej. Amor, amistad, familia.
4. Necesidades de estima: Estas necesidades están estrechamente relacionadas con el reconocimiento, el respeto, la autoestima propia. Se vincula con la necesidad de sentirse aceptado por los demás o de alcanzar metas personales.
5. Necesidades de autorrealización: Son aquellas necesidades más altas según Maslow. Se relacionan con el proceso de desarrollo personal y el alcance del potencial humano.

### **4.3 Marco legal**

En este apartado se incluyen las leyes y reglamentos que rigen diversos aspectos tomados en cuenta para la ejecución del presente trabajo de investigación, que se presentan a continuación:

#### **4.3.1 Constitución de la República del Ecuador:**

La Constitución de la República del Ecuador (2008), establece los siguientes lineamientos para el presente tema de investigación.

Art. 33: El trabajo es un deber y un derecho tanto social como económico, se constituye como fuente de realización personal y base de la economía. Por esta razón, el Estado debe garantizar a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable, escogido de manera libre como se menciona en la Constitución de la República del Ecuador (2008). Así también en el Art. 325 expresa que se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Art. 326: En este artículo sostiene que los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Además, toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. Asimismo, se incentivará el diálogo como principal acción que permitirá la solución de conflictos y el logro de acuerdos.

#### **4.3.2 Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):**

La Ley Orgánica del Servicio Público (2020) se encarga de regular las relaciones laborales en el sector público y establece, entre otros aspectos, los derechos y deberes de los servidores públicos.

La LOSEP establece las medidas disciplinarias y sanciones aplicables en caso de incumplimiento de los deberes y responsabilidades de los servidores públicos. Estas disposiciones pueden tener un impacto indirecto en el clima organizacional.

Art. 2: El servicio público y la carrera administrativa buscan fomentar el crecimiento profesional, técnico y personal de los servidores públicos. Con la finalidad de mejorar de manera continua la eficiencia, eficacia, calidad y productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la creación de un sistema de gestión del Talento Humano basado en la igualdad de derechos y oportunidades (Ley Orgánica del Servicio Publico, 2020).

Art.22 Deberes de los servidores públicos:

Este artículo enfatiza los deberes que los servidores públicos deben cumplir. Estos deberes abarcan diferentes aspectos clave para garantizar el buen funcionamiento de la administración pública y el servicio a la sociedad. A continuación, se explican dichos deberes:

- a) Cumplir con las obligaciones que su puesto demande bajo los principios de eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo;
- b) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- c) Respetar y cumplir los mandatos de su jerárquico superior.
- d) Cumplir permanentemente el desarrollo de sus funciones y tareas, garantizando la atención al público, oportuna y pertinente;
- e) Hacer conocer a su superior situaciones que puedan dañar la administración;
- f) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe.
- g) Cumplir con los requerimientos institucionales, en materia de recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;

En resumen, este artículo establece un marco integral que busca garantizar la eficiencia, ética, transparencia y responsabilidad en el servicio público (Ley Orgánica del Servicio Público, 2020).

Art.23: Derechos de las y los servidores públicos:

Este artículo refleja una clara orientación hacia la protección de los derechos y condiciones laborales de los servidores públicos. A continuación, se presentan algunos aspectos esenciales de este artículo:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Recibir una remuneración justa, que sea proporcional a las funciones que realiza;
- c) Disfrutar de los beneficios legales y del sistema de jubilación de conformidad con la Ley;
- d) Tienen derecho a vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- f) Disfrutar de las protecciones y garantías al momento en que la servidora o servidor, de manera fundamentada, reporte el no cumplimiento de la ley, así como la perpetración de actos de corrupción;
- g) Desarrollar sus funciones en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- h) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;

i) Potencializar sus capacidades humanas e intelectuales;

j) Conservar su trabajo en situaciones cuando sus capacidades reduzcan o debido a enfermedades catastróficas y mientras dure su tratamiento, así como en el caso de no poder desempeñar eficazmente su trabajo;

k) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades que correspondan.

Estos artículos conforman un marco normativo integral que busca proteger los derechos, el bienestar y el desarrollo de los servidores públicos, contribuyendo así a la eficiencia y calidad en la prestación de servicios a la sociedad (Ley Orgánica del Servicio Público, 2020).

#### **4.3.3 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública**

Establece que toda información relacionada con la gestión pública es de libre acceso para la ciudadanía, lo que, en este caso, incluye informes, evaluaciones, encuestas y otros documentos que permitan conocer el estado del clima organizacional de una entidad, así como las acciones que se estén desarrollando para mejorarlo.

#### **4.3.4 Reglamento a la ley orgánica de servicio público**

De la salud ocupacional

Art.228. De la prestación de los servicios: Las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, garantizando su salud ocupacional, es decir el resguardo de la salud física, mental, social y espiritual.

Todas las instituciones contempladas en el ámbito de la LOSEP deberán implementar un plan de salud ocupacional integral, que será integrado por elementos como: medicina preventiva y del trabajo, higiene ocupacional, seguridad ocupacional y bienestar social.

#### **4.3.5 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD**

El COOTAD determina la forma en que se organiza el Estado ecuatoriano en su territorio, incluyendo los diferentes niveles de gobierno autónomo y regímenes especiales. Esto con la finalidad de garantizar la autonomía política, administrativa y financiera de cada nivel de gobierno.

En cuanto a la estructura organizacional, el COOTAD define la estructura de los GAD, incluyendo sus órganos de gobierno, sus competencias y la distribución de responsabilidades entre niveles de autoridad. Esta estructura puede afectar la dinámica y el ambiente

organizacional dentro de la institución. Además, la ley establece el alcance y límites de la autonomía de los GAD. La manera en que ejercen esta autonomía puede influir en el clima organizacional, ya que afecta la toma de decisiones, la gestión de recursos y la implementación de políticas locales.

Además, el COOTAD establece que los GAD deben, entre otras funciones, garantizar la participación ciudadana en la gestión pública; promover la equidad, la igualdad y la no discriminación.; desarrollar una cultura de servicio público. Estos principios son fundamentales para el desarrollo de un clima organizacional favorable dentro de una institución.

#### **4.3.6 Norma técnica de medición del clima laboral y cultura organizacional del servicio público.**

Esta norma habla acerca de la cultura organizacional, es decir, identificar como son percibidas las creencias, ideas, normas, costumbres, valores, actitudes, y conductas que son compartidas entre los integrantes de la institución. Toda institución pública está en la obligación de evaluar la cultura organizacional cada dos años.

Existen cuatro tipos de cultura: cultura servicio, cultura jerarquizada, cultura clan y cultura adhocrática; en base a estos tipos se realiza la medición de la cultura organizacional a través de una encuesta que constará de 7 preguntas de opción múltiple y una pregunta abierta.

#### **4.3.7 Plan Nacional de Desarrollo Creando Oportunidades**

El plan nacional de desarrollo creando oportunidades es una política pública en Ecuador que establece las directrices y objetivos para el desarrollo integral del país. Aunque este plan no aborda directamente el tema específico del clima organizacional en el GAD Puyango, existen algunos elementos que se relacionan indirectamente. A continuación, se mencionan algunos aspectos relevantes:

**Desarrollo humano y bienestar social:** El plan nacional se enfoca en promover el desarrollo humano y el bienestar social de la población, lo cual implica crear un entorno favorable en el ámbito laboral, incluyendo el clima organizacional.

**Empleo digno y decente:** El plan se compromete a fomentar la generación de empleo, de manera que todos los ciudadanos tengan acceso y puedan mejorar su calidad y estilo de vida.

El plan también promueve el desarrollo de las capacidades humanas, es decir, un proceso mediante el cual los colaboradores de la institución fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.

## **4.4 Marco Referencial**

### **4.4.1 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango**

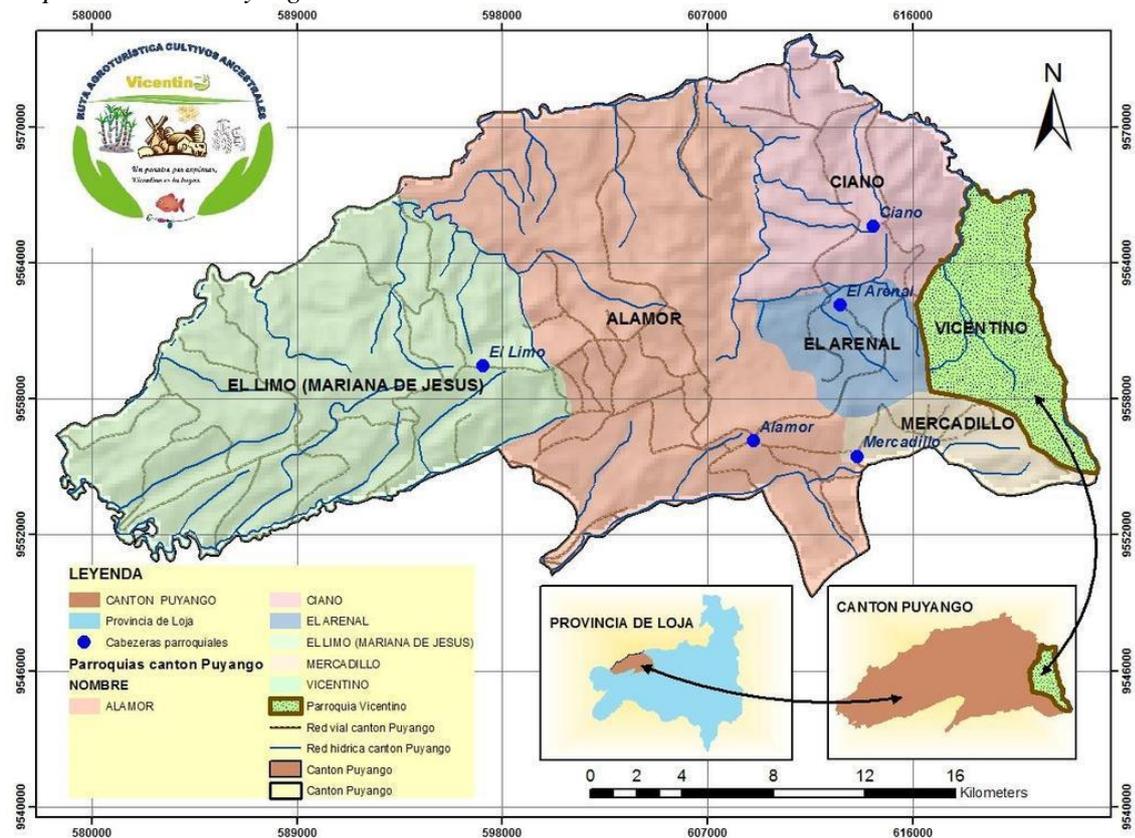
#### **4.4.1.2 Datos Históricos y Localización**

El cantón Puyango de la provincia de Loja, Ecuador, cuenta con una superficie de 643 km<sup>2</sup>, temperatura media 18°C, altura 1380 msnm, tiene 16.800 habitantes. Su cabecera cantonal es la ciudad de Alamor.

El cantón Puyango tuvo origen en la gran tribu de los paltas. De las que se originaron algunas comunidades como son: naypiracas, guambonas, chitoques, macullaracas, urash, entre otros; que habitaron en lo que hoy se constituye Alamor y sus parroquias. En la Colonia, los doctrinarios (religiosos españoles) añadían al nombre de un santo el nombre propio del lugar; así en 1660 a la iglesia parroquial la denominaron “San Jacinto de Alamor” por el padre José Cayetano Castillo. La creación de la parroquia Alamor se debe a la Ley de División Territorial, el 29 de mayo de 1861 promulgada por el doctor Gabriel García Moreno, cuando formaba parte del cantón Paltas; posteriormente, el 27 de mayo de 1878 la parroquia de Celica del cantón Paltas es elevada a cantón y una de sus parroquias es Alamor. Finalmente, por decreto legislativo de la Asamblea Nacional Constituyente, expedido el 17 de enero de 1947 y firmado por el Dr. José María Velasco Ibarra en su segunda presidencia, Alamor se convierte en cabecera cantonal de Puyango el 23 de enero del mismo año.

Puyango es un cantón de la provincia de Loja, fronterizo del Ecuador. Se localiza en la zona centro-occidental provincial. Este cantón limita al Norte con el cantón Las Lajas de la provincia de El Oro y el cantón Paltas de la provincia de Loja; al Sur con los cantones Pindal y Celica; al Este con el cantón Paltas; al Oeste con el Perú y el cantón Zapotillo. Además, actualmente cuenta con una población aproximada de 18000 habitantes distribuidos en sus 5 parroquias: El Arenal, El Limo, Ciano, Vicentino y Mercadillo.

**Figura 2.**  
**Mapa del cantón Puyango**



*Nota.* Cantón Puyango ubicado dentro de la provincia de Loja. Tomado de google maps.

#### 4.4.2 Misión Institucional

La misión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango es brindar servicios de calidad a sus habitantes, promoviendo el desarrollo sostenible, la participación ciudadana y el bienestar de la comunidad.

#### 4.4.3 Visión Institucional

La visión de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango es convertirse en un cantón productivo, turístico y sostenible, con una economía diversificada y una población educada y saludable.

#### 4.4.4 Valores Institucionales

Los valores institucionales del GAD Puyango son:

**Honestidad:** Se refiere a actuar con sinceridad, veracidad e integridad en todas las acciones y decisiones tomadas por el GAD Puyango.

**Transparencia:** Implica brindar acceso y divulgar información relevante de manera clara y oportuna, permitiendo a la comunidad conocer y comprender las acciones y decisiones tomadas por el GAD Puyango.

**Responsabilidad:** Consiste en asumir las consecuencias de las acciones y decisiones

tomadas, cumpliendo con los compromisos adquiridos y garantizando el uso adecuado de los recursos públicos.

**Eficiencia:** Se refiere a la capacidad de lograr los objetivos planteados utilizando los recursos disponibles de la manera más óptima, evitando desperdicios y maximizando los resultados obtenidos.

**Eficacia:** Significa lograr los resultados esperados y alcanzar los objetivos planteados por el GAD Puyango, cumpliendo con las metas establecidas de manera efectiva.

**Equidad:** Implica garantizar la igualdad de oportunidades y trato justo para todas las personas, sin importar su origen, género, condición social o cualquier otra característica particular.

**Solidaridad:** Consiste en promover la colaboración y apoyo mutuo entre los miembros de la comunidad, fomentando la ayuda y el compromiso social en beneficio del bienestar colectivo.

**Compromiso social:** Refleja la disposición del GAD Puyango de trabajar en beneficio de la comunidad, atendiendo sus necesidades y promoviendo el desarrollo sostenible del territorio.

**Participación ciudadana:** Implica involucrar activamente a la ciudadanía en la toma de decisiones, promoviendo su participación en la planificación, ejecución y evaluación de políticas y proyectos que impacten en su vida cotidiana.

#### **4.4.5 Objetivos estratégicos**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Puyango se centra en el desarrollo integral del Cantón, la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía, la protección del medio ambiente y el fomento de la participación ciudadana en la toma de decisiones, por ellos se ha planteado los siguientes objetivos:

- Impulsar el crecimiento económico, social y cultural del Cantón a través de programas y proyectos que promuevan la generación de empleo, la diversificación productiva, el fortalecimiento de la educación y la salud, así como el desarrollo de infraestructuras.

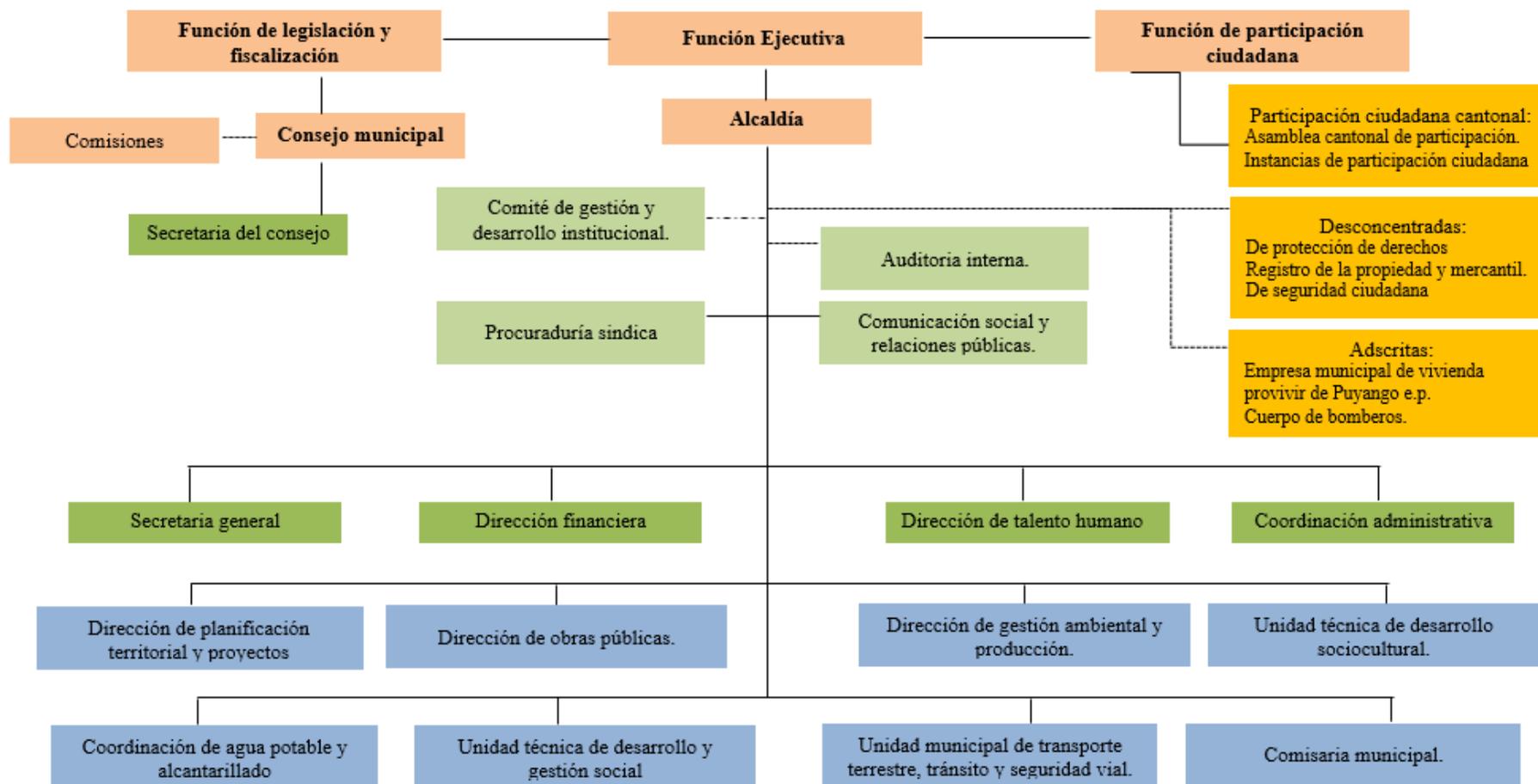
- Garantizar a la ciudadanía el acceso equitativo y eficiente a servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, saneamiento, transporte, seguridad ciudadana, entre otros, para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Puyango.

- Conservar y preservar los recursos naturales del Cantón, promoviendo prácticas sostenibles y responsables en el uso de los recursos naturales, la gestión adecuada de residuos sólidos y líquidos, así como la protección de áreas naturales y la biodiversidad.

- Promover la participación activa y directa de la ciudadanía en la toma de decisiones y en la gestión pública.

#### **4.4.6 Organigrama funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango**

**Figura 3.**  
Organigrama funcional del GAD Puyango



Leyendas			
Macro-procesos		Niveles	
	Gobernantes	Legislativo-ejecutivo	
	Habilitantes	Asesoría apoyo	
	Agregadores de valor	Ejecutivo	
	Desconcentrados y adscritos		
			Coordinación
			Relación indirecta
			Línea de autoridad

*Nota:* Esta figura muestra la estructura del GAD Puyango, información tomada de la página oficial de la institución.

#### 4.5 Marco Conceptual

Para abordar el tema del clima organizacional es importante considerar algunos aspectos básicos que nos ayudaran a comprender su significado de manera más clara.

En primer lugar, la **organización** es un sistema social diseñado para alcanzar fines específicos. Está formada por personas que trabajan juntas para lograr un objetivo común. Las organizaciones pueden ser públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas, grandes o pequeñas.

Como mencionan Robbins y Judge (2019) una organización es "una unidad social deliberadamente diseñada para alcanzar fines específicos". Por otra parte, Daft, (2016) sostiene que una organización es "un sistema social estructurado y coordinado con el fin de alcanzar fines específicos". Mientras que, para Chiavenato, (2014) una organización es "un sistema social integrado por personas, actividades, recursos, procesos y tecnologías, que está orientado a la consecución de objetivos".

**El control** es un proceso que se utiliza para garantizar que los resultados de una actividad se ajusten a los objetivos establecidos. Implica la comparación del rendimiento real con los estándares establecidos, la identificación de las desviaciones y la implementación de acciones correctivas.

Respecto al control, Daft (2016) sostiene que es el proceso de monitorear las actividades, compararlas con los estándares y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Chiavenato (2014) manifiesta que el control es "una función administrativa que implica la medición y corrección del desempeño de actividades y procesos dentro de una organización".

Otro concepto importante a tomar en cuenta en el clima organizacional es **la gestión organizacional** y es el proceso de dirigir y coordinar los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos. Implica la planificación, organización, dirección, control y evaluación de las actividades de la organización.

La gestión organizacional es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que los individuos, los grupos y los recursos se utilicen de manera efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos de la organización, así lo mencionan Robbins y Judge, (2019).

La gestión organizacional es el proceso de diseñar y coordinar los recursos humanos, físicos y financieros de una organización para alcanzar sus metas y objetivos, Daft (2016).

Según Chiavenato (2014) la gestión organizacional es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la misma".

Asimismo, dentro del clima organizacional se habla del **control de calidad en el clima organizacional**, frente a esto Álvarez (2018) sostiene que el control de calidad en el clima

organizacional es "el proceso de recopilar, analizar y utilizar información para garantizar que el clima organizacional sea adecuado para el logro de los objetivos de la organización". Asimismo, Rodríguez, (2017) afirma que el control de calidad en el clima organizacional es "el proceso de evaluar el clima organizacional de una organización para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas". Al igual, Gómez, (2016) coincide en que el control de calidad en el clima organizacional es "el proceso de garantizar que el clima organizacional de una organización sea positivo y productivo".

El control de calidad en el clima organizacional es un proceso continuo que tiene como objetivo garantizar que el clima organizacional de una organización sea adecuado para el logro de sus objetivos. Este proceso implica recopilar, analizar y utilizar información para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas.

Este proceso es importante porque puede ayudar a las organizaciones a crear entornos de trabajo positivos y productivos. Un clima organizacional positivo y productivo puede contribuir al éxito de la organización, ya que puede ayudar a los empleados a ser más motivados, comprometidos y productivos.

#### **4.5.1 Diagnóstico: Definición e importancia**

Torres (2023) Manifiesta que el diagnóstico se considera como una herramienta de análisis que ayuda a una institución a entender y cambiar de un estado de incertidumbre a otro. En este contexto, el diagnóstico es una parte importante del proceso de gestión estratégica y preventiva. Sumado a esto, el diagnóstico implica la realización de evaluaciones periódicas a la institución, mediante el uso de indicadores que permitan medir y comprender su desempeño y productividad.

Por otra parte, Fuentes (2022), destaca la importancia de realizar un diagnóstico sobre el entorno laboral y organizacional de una institución, ya que ayuda a fomentar la creatividad y la capacidad de innovación. Además, resalta el hecho de que las instituciones actúen éticamente y se adapten a las necesidades de sus colaboradores.

#### **4.5.2 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal**

Los GADs son personas jurídicas de derecho público, que poseen autonomía política administrativa y financiera. Este es el encargado de promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial, diseñar e implementar políticas en torno a sus competencias establecidas en la constitución, implementar sistemas de participación ciudadana, promover el desarrollo económico y prestar servicios necesarios a la colectividad (COOTAD, 2019).

### **4.5.3 Servidor Publico**

Serán reconocidos como servidores públicos todas las personas que trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo o función en el sector público. Estos tienen derechos y obligaciones que son irrenunciables, estarán sujetos a la Ley Orgánica de Servicio Publico - LOSEP. El Estado será el encargado de su formación y capacitación continua para mejorar su servicio público, tal como lo menciona la Constitución de la Republica del Ecuador, 2008, en su articulo 229.

### **4.5.4 Clima Organizacional**

El comportamiento de los trabajadores no solo depende de sus cualidades personales, sino también de la percepción que tienen del ambiente de trabajo y de los elementos que lo componen, según Lewin en 1991 citado por Ramos, (2012). Esta idea ha sido clave para el desarrollo del concepto de clima organizacional, que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo para adaptarse a las nuevas realidades.

A continuación, se presentan diversas definiciones del clima organizacional propuestas por distintos autores:

Según Tenorio (2023) el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en una organización, influenciado por factores como las políticas y prácticas de recursos humanos, la comunicación interna, el liderazgo, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional.

El clima organizacional puede tener un impacto significativo en el desempeño laboral, la satisfacción de los empleados, la retención del talento y la productividad general de la organización, Santamaría (2020).

Por su parte, Chiavenato (2014) sostiene que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Por otro lado, se encuentra también García (2009) quien manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define al clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Asimismo, Bordas (2016) añade que el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la que trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

De acuerdo con las definiciones anteriores, el clima organizacional se puede detallar como el conjunto de características percibidas por los miembros de una organización que influyen en su comportamiento. Estas características pueden ser físicas, como las instalaciones o la tecnología, o humanas, como las relaciones interpersonales o el estilo de liderazgo.

Para comprender el clima organizacional, es necesario tener en cuenta la percepción de los individuos dentro de su contexto organizacional. Esto significa que es importante considerar no solo las características objetivas de la organización, sino también cómo las perciben los empleados.

En otras palabras, el clima organizacional es el ambiente que se vive dentro de una organización, percibido por los empleados. Este ambiente está influenciado por las características físicas y humanas de la organización, así como por la percepción de los empleados con respecto a estas características.

#### **4.5.5 Tipos de Clima Organizacional**

El clima organizacional ha sido abordado y estudiado por diferentes autores que han proporcionado una importante clasificación sobre los tipos de climas organizacionales que se puede encontrar en una institución, así lo menciona Rodríguez, (2017).

A continuación, se detallan los tipos de clima organizacional:

**Clima de tipo autoritario:** En este modelo, la administración de la organización carece de confianza en su personal. Los líderes institucionales definen las metas y decisiones, distribuyendo las responsabilidades de forma jerárquica, lo que limita la comunicación a instrucciones específicas. Los empleados suelen trabajar en un ambiente de temor, donde prevalecen el castigo, la intimidación y ocasionalmente se ofrecen recompensas, Rodríguez (2017).

**Clima de tipo autoritario paternalista:** En este contexto, los líderes de la organización depositan una fuerte confianza en su personal. Aunque la mayoría de las decisiones son tomadas por los líderes, algunas pueden ser delegadas a niveles inferiores. En este ambiente, los líderes tienen un gran impacto en las necesidades psicológicas de sus empleados, generando la percepción general de trabajar en un entorno estable y bien estructurado, Rodríguez (2017).

**Clima de tipo participativo:** La característica central de este modelo es la confianza que la administración deposita en sus empleados, lo que resulta en una distribución de decisiones entre la dirección y los subordinados. Este clima implica un entorno altamente dinámico donde la dirección establece metas alcanzables y busca satisfacer las necesidades de reputación y respeto de sus empleados, Rodríguez (2017).

**Clima de tipo participativo en grupo:** También se caracteriza por la confianza de los servidores como antes, pero en este caso la toma de decisiones está mayoritariamente gestionada por toda la organización y está muy bien integrada en todos los niveles. Existen relaciones de amistad y confianza entre todos los miembros de la organización, donde cada miembro forma un equipo para lograr las metas y objetivos de la organización, establecidos en forma de planificación estratégica, Rodríguez (2017).

#### **4.5.6 Instrumentos para diagnosticar el clima organizacional**

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta a identificar y analizar los aspectos internos de una organización, tanto formales como informales, que influyen en el comportamiento de los empleados. Esto se hace a partir de las percepciones y actitudes que los empleados tienen sobre el clima organizacional. El objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional. Esto se hace en las dimensiones que el investigador elija, de modo que se puedan identificar los aspectos formales e informales que describen la institución y que producen actitudes y percepciones en los empleados. Estas actitudes y percepciones, a su vez, inciden en los niveles de motivación y eficiencia de los mismos. La medición del clima organizacional es una herramienta que permite conocer cómo se sienten los empleados en su trabajo y cómo perciben el entorno laboral, esto es importante, ya que puede afectar su motivación, productividad y bienestar.

La medición se realiza a través de encuestas, entrevistas u observaciones. Las preguntas de las encuestas se centran en los aspectos formales e informales de la organización, como las políticas, los procesos, las relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo.

Por otra parte, Brunet (2011) manifiesta que el instrumento de medida indicado para el clima organizacional es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo

la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja. Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica.

#### **4.5.7 Elementos del Clima Organizacional**

Como se menciona anteriormente el clima organizacional es un concepto complejo que no tiene una definición única. Sin embargo, algunos de los autores coinciden en que está compuesto por tres elementos fundamentales:

**Percepción:** La forma en que los empleados perciben el ambiente organizacional, incluyendo las características físicas, las políticas y procedimientos, las relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo. La percepción es un proceso psicológico por el cual los individuos interpretan la información que reciben a través de sus sentidos. En el caso del clima organizacional, la percepción se refiere a la forma en que los empleados interpretan las características de la organización y sus interacciones con ella.

**Factores organizacionales:** Los elementos de la organización que influyen en el comportamiento de los empleados, como la cultura organizacional, la estructura organizacional y los sistemas de recompensas. Los factores organizacionales son los elementos de la organización que influyen en el comportamiento de los empleados. Estos factores pueden ser físicos, como las instalaciones o la tecnología, o humanos, como las relaciones interpersonales o el estilo de liderazgo.

**Comportamiento organizacional:** Es la forma en que los empleados actúan en la organización, tanto de forma individual como grupal. Este comportamiento puede ser individual, como la productividad o la satisfacción laboral, o grupal, como el trabajo en equipo o la cooperación.

#### **4.5.8 Factores del clima organizacional**

Cada día el mundo organizacional va cambiando, evolucionando y adaptándose a un nuevo ambiente laboral, para comprenderlo se hace necesario conocer sus características y las variables que intervienen en el proceso. Sandoval en el 2004 define las dimensiones como “las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos” Abarca (2016).

Litwin y Stringer (1968) plantearon nueve dimensiones o factores que explican el clima

organizacional que existe en una determinada organización, basándose en aspectos como situación organizacional, aspectos motivacionales y la generación de relaciones interpersonales, Rodríguez (2015).

A continuación, se describen las dimensiones o factores:

### **1. La estructura**

Dentro de esta dimensión se abarca todo lo relacionado con los procedimientos administrativos, las reglas y normativas, junto con los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, Abarca (2016).

### **2. La responsabilidad individual**

Esta dimensión es conocida también como “empowerment”, corresponde al grado de autonomía que tienen las personas para desempeñarse como trabajador dentro de la organización, la responsabilidad le brinda al trabajador un sentimiento de autonomía y sintiéndose de esta forma más comprometido con los resultados al ser su propio jefe, a pesar de ser supervisado, por lo cual, “cada integrante de la organización tiene sus propias características innatas y adquiridas socialmente. Por tanto, no todas las piezas de la organización se mueven con el mismo sentido de responsabilidad”, Abarca (2016).

### **3. La recompensa**

Reside en el grado de percepción que tienen los trabajadores de la valoración del trabajo realizado. Así, se constituye como el factor que motiva a las personas a realizar ciertas acciones o a tomar ciertos comportamientos, Guerreo y Nieto (2018). La recompensa permitirá mantener a los colaboradores de una organización motivados a largo plazo, lo que contribuirá al desarrollo organizacional.

### **4. Desafíos**

Esta dimensión está enfocada en el control del personal que labora en los procesos de producción de una organización, y de los riesgos que se encuentran expuestos para conseguir los objetivos, con la finalidad de generar un ambiente saludable de competitividad, con ella se determina “la percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo”, Abarca (2016).

### **5. Relaciones Interpersonales**

Dentro de esta dimensión se ubican los sentimientos de apoyo y colaboración entre los trabajadores, el respeto, la amistad y el buen trato, los cuales son determinantes en el proceso de productividad, al generar un ambiente de trabajo agradable. Para Corcega y Subero (2009) citado por Moreno y Pérez (2018) las relaciones interpersonales “guían las relaciones entre los individuos, para regular sus problemas, identificar las normas de interacción entre personas y

grupos, pudiendo ser agradables o desagradables, pero las primeras reducen la intimidación y orientan las acciones del individuo hacia los intereses colectivos”.

## **6. La cooperación**

Esta dimensión se refiere al grado de colaboración que existe entre los miembros de una organización, y al respaldo tanto material como humano que la organización proporciona a sus trabajadores. Este factor genera un sentido de pertenencia entre quienes conforman una organización, fomenta el trabajo en equipo que permite alcanzar objetivos comunes, Abarca (2016).

## **7. Los estándares**

En este factor se detalla la percepción que tienen los trabajadores relacionados con los parámetros instituidos por la organización en relación con los niveles de rendimiento, dentro de un contexto razonable y coherente, donde prevalezca la justicia y la equidad, cuando los estándares de rendimiento son elevados puede aumentar la motivación entre los trabajadores. Los estándares se entienden como aquello que la organización espera sobre el rendimiento y desempeño de sus colaboradores, Rodríguez (2015).

## **8. Los conflictos**

Se refiere a las actitudes asumidas por los jefes a la hora de presentarse un conflicto o un problema, cómo lo solucionan y cómo influye a los trabajadores de la organización. Para Litwin y Stringer “la confrontación de conflictos puede producir el incremento de la motivación y, por consiguiente, el progreso de las organizaciones de formas distintas” Guerreiro y Nieto (2018).

## **9. La identidad**

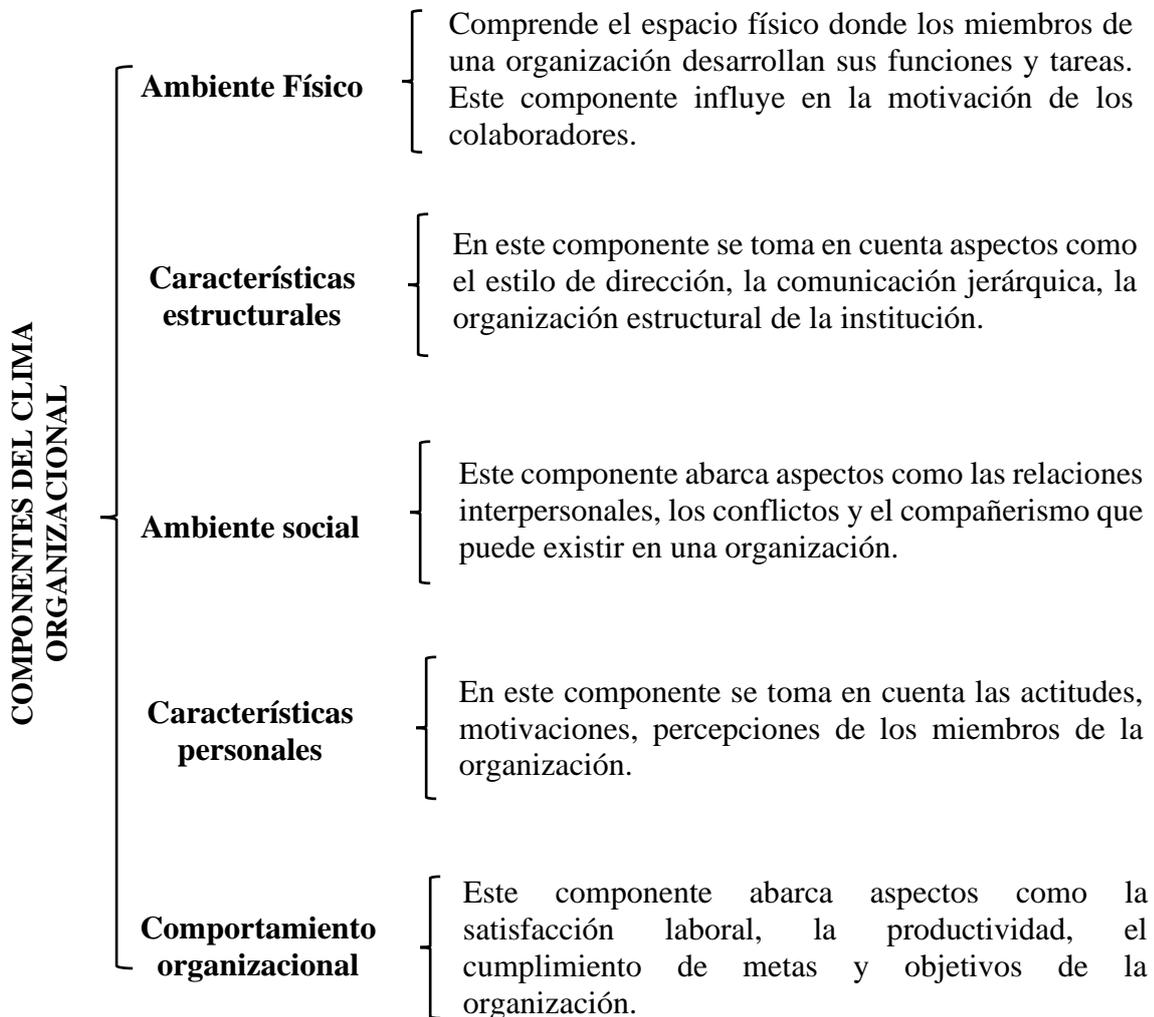
Esta dimensión se relaciona con el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores hacia la organización e indica hasta que nivel los trabajadores se sienten involucrados con la organización y cuán orgullosos están de pertenecer a ella, guiándolos a actuar con compromiso y lealtad, Rodríguez (2015).

A continuación, se presentan algunos componentes clave del clima organizacional:

#### 4.5.9 Componentes del clima organizacional

**Figura 4.**

*Componentes del clima organizacional*



*Nota.* Tomado de informes citados por varios autores

#### **4.5.10 Características del Clima Organizacional**

Como manifiesta Brunet (2011), el clima organizacional tiene diversas características, entre las que destacan:

- Describe las condiciones del ambiente en el que los miembros de la organización trabajan, considerando tanto factores internos como externos, de manera predominante los factores internos.
- Cada miembro de la organización percibe el clima de manera única y personal, ya sea de forma directa o indirecta, lo que influye en la percepción global del clima organizacional.
- El clima organizacional es un sistema dinámico y cambiante que está interconectado con diversas variables, lo que significa que está en constante evolución y adaptación.
- Se constituye como una configuración específica de variables situacionales que influyen en el ambiente laboral y en las interacciones dentro de la organización.
- Está determinada por las características individuales, comportamientos, habilidades, expectativas de las personas y por aspectos socioculturales presentes en la organización, siendo moldeado por estas influencias internas y externas.

#### **4.5.11 Importancia del Clima Organizacional**

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

El clima organizacional es un factor importante para la productividad, la satisfacción laboral y el éxito de las organizaciones. Un clima organizacional positivo puede contribuir a crear un entorno de trabajo productivo y motivador, mientras que un clima organizacional negativo puede provocar desmotivación, estrés y conflictos.

#### **4.5.12 Escala de Likert**

Es una escala de medición, utilizada comúnmente en investigaciones de ciencias sociales, para recopilar datos cuantitativos sobre ciertas situaciones. Fue publicada por Rinses Likert en 1932, es utilizada por diferentes investigadores para evaluar actitudes, percepciones u opiniones. Esta consiste en una serie de afirmaciones o ítems que los encuestados eligen de entre una serie de opciones que, generalmente, van desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo” (Likert, 1932).

## 5. Metodología

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango, determinando la percepción de los servidores públicos e identificando los factores que influyen en el clima organizacional, durante el año 2023, el cual se desarrolla con un **enfoque mixto** que “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada, tal como lo menciona Hernández” (2020).

### 5.1 Área de estudio

Puyango es un cantón de la provincia de Loja, fronterizo del Ecuador. Se localiza en la zona centro-occidental provincial. Cuenta con una superficie de 643 km<sup>2</sup>, temperatura media 18°C, altura 1380 msnm, tiene 16.800 habitantes. Su cabecera cantonal es la ciudad de Alamor.

#### Figura 5.

*Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango*



*Nota.* Imagen del GAD Municipal Puyango, tomada de google maps (2023).

### 5.2 Enfoque

Como se mencionó inicialmente, la investigación tuvo un enfoque mixto, es decir, se realizó mediante el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas, como son las entrevistas y encuestas aplicadas al personal del GAD Puyango.

### 5.3 Métodos

Toda la investigación se realizó mediante el **método inductivo** el cual permite obtener una visión general de la situación de clima organizacional en el GAD Municipal Puyango, a partir de intervenciones individuales. Se utilizó este método, ya que al ser la Administración Pública una ciencia social este método ayuda al análisis y la generación de conocimiento basado en la comprensión de los fenómenos sociales y organizativos.

Adicional a esto, se utilizó el **método sintético**, que es un proceso de razonamiento y recopilación de información, de el cual nos permite representar datos a través de tablas y figuras de los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos en lo referente al clima organizacional en el GAD Puyango.

Finalmente, con el **método analítico** se interpretó y comprendió la información obtenida a través de la aplicación de instrumentos, de esta manera se entendió mas a fondo la problemática existente en el GAD en cuanto al clima organizacional, generándose conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

### 5.4 Diseño

Se ratifica que la investigación realizada se enmarcó en un **diseño mixto de estudio de caso no experimental**, es decir, no incluyó relaciones entre variables ni explicaciones causales, y los datos se recopilaron sin intervención alguna.

### 5.5 Tipo de investigación

En el presente estudio se utilizó un tipo de investigación descriptivo y de corte transversal, ya que este, ayuda a conocer y especificar las propiedades y características del objeto de estudio. Además, el análisis de la información se realizará en un tiempo específico y no se compararán los resultados con periodos anteriores.

### 5.6 Población

Para el presente trabajo de investigación se toma en cuenta una población de 120 servidores públicos que laboran en la institución, que corresponden a aquellos sujetos a la Ley Orgánica de Servicio Público. Cabe señalar que no se realizara cálculo de muestra, debido a que la población no es extensa.

**Tabla 2.***Distribución del Personal GAD Puyango*

<b>Departamentos</b>	<b>Numero de servidores Públicos</b>
Alcaldía	1
Procuraduría sindical	1
Comité de gestión y desarrollo institucional	12
Comunicación social y relaciones públicas	18
Secretaría general	5
Dirección Financiera	10
Dirección de talento humano	9
Coordinación administrativa	16
Dirección de planificación territorial y proyectos	9
Dirección de obras públicas	15
Dirección de gestión ambiental y producción	13
Unidad técnica de desarrollo sociocultural	11
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>

*Nota.* Tomado del departamento de Talento Humano del GAD Puyango (2023).

## **5.7 Técnicas**

### **5.7.1 Encuesta**

Se utilizó la técnica del cuestionario, a través de la aplicación de una encuesta. Este permitirá recabar información acerca de cómo los servidores del GAD Municipal Puyango perciben el clima organizacional en la institución, la cual fue aplicada a los servidores públicos de manera individual.

Cabe recalcar que la encuesta que se aplicó fue una adaptación del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, el cual ha sido aplicado y validado por expertos.

Los factores que se tomaron en cuenta dentro del cuestionario fueron los expuestos por los autores Litwin y Stringer, y que se enumeran a continuación:

**Tabla 3.***Encuesta sobre clima organizacional*

<b>Factores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Estructura</b>	1. En la institución las tareas y funciones están claramente definidas. 2. Los diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución están bien definidos. 3. En la institución se trabaja de forma organizada y planificada. 4. Conozco claramente la estructura organizacional de la institución. 5. Cuento con un ambiente físico adecuado para desempeñar mis funciones.
<b>Responsabilidad</b>	6. Existe confianza en la responsabilidad individual respecto de las funciones asignadas. 7. Tengo suficiente libertad para realizar mi trabajo. 8. Tengo un alto grado de control sobre mi trabajo. 9. Puedo elegir el método de trabajo que considero más efectivo. 10. Puedo tomar decisiones importantes sobre mi trabajo sin tener que consultar a superiores.
<b>Recompensa</b>	11. En la institución reconocen mi trabajo bien hecho. 12. En la institución me siento motivado para realizar mi trabajo. 13. Siento que mis aportaciones y trabajo son valorados. 14. La institución realiza eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores.
<b>Desafíos</b>	15. La institución le brinda la oportunidad de asumir desafíos en su trabajo. 16. La aceptación de desafíos contribuye a mejorar el desempeño laboral. 17. Asumir riesgos y desafíos en el trabajo contribuye a su desarrollo personal. 18. La institución reconoce los logros de los colaboradores que asumen desafíos.
<b>Relaciones interpersonales</b>	19. Siento que puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando necesito ayuda. 20. Me llevo bien con todos los colaboradores de la institución. 21. Los compañeros de trabajo son amables y tratan bien a los demás. 22. Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son positivas y agradables.
<b>Cooperación</b>	23. En la institución existe apoyo entre los compañeros de trabajo. 24. Los compañeros de trabajo se ayudan mutuamente. 25. En la institución se promueve el trabajo en equipo. 26. Comparte sus conocimientos cuando sus compañeros lo necesitan. 27. En la institución se trabaja por lograr objetivos comunes.
<b>Estándares</b>	28. Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto a nivel de rendimiento. 29. Las metas y objetivos institucionales son claros. 30. Siento que realizo trabajo de calidad. 31. Recibo formación y apoyo para alcanzar buenos estándares de rendimiento.
<b>Conflictos</b>	32. En la institución se promueve la resolución de conflictos. 33. Cuando surge un problema en el trabajo, los compañeros trabajan juntos por resolverlo. 34. Cuando surgen conflictos se trata de resolverlos de inmediato. 35. Se aplican estrategias adecuadas para resolver los conflictos.

<b>Identidad</b>	36. Siento que soy tomado/a en cuenta en el Gad Puyango.
	37. Siento que pertenezco al Gad Puyango.
	38. Me preocupo por los intereses de la institución en general más no por mis intereses personales.
	39. Brindo lealtad a la institución.
	40. Me siento orgulloso de pertenecer al Gad Puyango.

*Nota:* Tomado y adaptado de la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968).

El cuestionario constó de 40 ítems clasificados según los factores ya mencionados, el cual fue valorado por los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Puyango, con el uso de una escala de Likert, en un rango del 1 al 4 mediante los siguientes criterios:

**Tabla 4.**

*Escala de Likert*

<b>Criterios de respuesta</b>	<b>Puntuación</b>
Totalmente de acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	3
Poco de acuerdo	2
En desacuerdo	1

*Nota.* Información tomada de la norma técnica de medición de clima laboral y cultura organizacional (2018).

El cuestionario, al haberse realizado mediante preguntas estandarizadas a todos los participantes, garantizó uniformidad en las respuestas y facilidad al momento de comparar la información. Además, la información obtenida del cuestionario se administró de manera anónima y confidencial, garantizando su uso netamente para fines académicos.

Es así que finalmente, mediante la aplicación del cuestionario se determinó la percepción de los servidores en cuanto al clima organizacional, mediante el siguiente indicador:

**Tabla 5.**  
*Indicador de nivel de percepción de Clima Organizacional*

<b>Nivel de Clima</b>	<b>Valoración</b>	<b>Descripción</b>
<b>Excelente</b>	4,01 a 5	La percepción de los servidores públicos sobre el clima organizacional está muy por encima del promedio, lo que representa una fortaleza institucional.
<b>Muy bueno</b>	3,01 a 4	La percepción sobre el clima organizacional está sobre el promedio, sin embargo, existen ciertos aspectos que pueden ser mejorados.
<b>Aceptable</b>	2,01 a 3	La percepción del clima organizacional se encuentra en el promedio, lo que representa un ambiente a nivel organizacional normal y existen aspectos que deben ser atendidos o mejorados.
<b>Regular</b>	1,01 a 2	La percepción de los servidores públicos sobre el clima organizacional es inferior al promedio, lo que representa un ambiente poco apropiado y existe una cantidad considerable de aspectos que se deben mejorar.
<b>Deficiente</b>	0,01 a 1	El clima organizacional de la institución es inapropiado, existen aspectos y factores que deben ser atendidos de manera urgente, ya que la percepción de los servidores está muy por debajo del promedio aceptable.

*Nota.* Tomada y adaptada de la Norma Técnica para Medición del Clima Laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018). Adaptada por Jumbo, J. (2023).

### **5.7.2 Entrevista**

Con la finalidad de reforzar y sustentar la información recaba mediante la encuesta, se opta por aplicar una entrevista que fue dirigida al director del departamento de Talento Humano y al alcalde de la institución. Dicha entrevista constó de 7 preguntas (ver anexo 1), relacionadas con los factores del clima organizacional.

### **5.7.3 Criterios de Inclusión**

Para realizar la presente investigación en el GAD Municipal Puyango se toman en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- Las personas que presten sus servicios en el GAD Municipal del Cantón Puyango.
- Servidores y servidoras que se encuentren laborando, en el día de la evaluación.
- Personal sujeto a la LOSEP.

### **5.7.4 Criterios de Exclusión**

Los criterios de exclusión se refieren a las circunstancias o condiciones que determinan quiénes no serán parte de la muestra o del análisis. En el caso del GAD Municipal Puyango, los criterios de exclusión son los siguientes:

- Personas que se nieguen a responder el cuestionario.
- Servidores/as que estén con licencia.

## 6. Resultados

### 6.1 Resultados del primer objetivo

#### “Determinar la percepción de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango sobre el clima organizacional en la institución”

La presente investigación se llevó a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango, en la cual se logró obtener los siguientes resultados, a partir de la encuesta aplicada a los servidores públicos basada en los nueve factores del clima organizacional propuestos por Litwin y Stringer en 1968.

Se debe tomar en consideración algunos datos generales de los servidores públicos del GAD Municipal Puyango, como es el caso del sexo.

**Tabla 6.**

*Sexo de los servidores públicos*

<b>Sexo</b>	<b>Personas encuestadas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Femenino</b>	52	43%
<b>Masculino</b>	68	57%
<b>TOTAL</b>	120	100%

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Puyango.

Como se muestra en la tabla en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango existe una paridad de género, es decir, existe inclusión laboral tanto de hombres como de mujeres, siendo el género masculino el que predomina en la institución. Sin embargo, al ser poca la diferencia no afecta las relaciones y el clima en la institución.

**Tabla 7.***Edad de los servidores públicos*

<b>Rango</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>18-25</b>	19	16%
<b>26-30</b>	27	23%
<b>31-35</b>	23	19%
<b>36-40</b>	11	9%
<b>41-45</b>	13	11%
<b>46-50</b>	12	10%
<b>51-55</b>	9	8%
<b>56-64</b>	6	4%
<b>TOTAL</b>	120	100%

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Puyango.

Mediante la encuesta aplicada en el GAD Municipal del Cantón Puyango se puede evidenciar que la mayoría de servidores públicos se encuentra en un rango de edad de entre 26-30 años con el 23% y 31-35 años con el 19%, seguidos del 16% de servidores que se encuentran en edades de 18 a 25 años, en tanto que el 11% se encuentra en el rango de 41 a 45 años, el 10% en el rango de 46-50 años, el 9% se encuentra en el rango de 36-40 años, el 8% se ubica en el rango de 51-55 años, finalmente el 4% se encuentra en edades de entre 56-64 años. Se puede decir que la mayor parte de servidores públicos son jóvenes, por lo tanto, tienen la capacidad óptima y adecuada para desenvolverse en la institución.

En atención al primer objetivo propuesto en la presente investigación, se logró obtener los siguientes resultados en relación al diagnóstico del clima organizacional, a través de los siguientes factores.

**Tabla 8.***Factor Estructura*

<b>Preguntas</b>	<b>Estructura</b>										<b>Prom.</b>
	1. En la institución las tareas y funciones están claramente definidas.		2. Los diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución están bien definidos.		3. En la institución de se trabaja de forma organizada y planificada.		4. Conozco claramente la estructura organizacional de la institución.		5. Cuento con un ambiente físico adecuado para desempeñar mis funciones.		
<b>Respuestas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	108	90%	93	78%	84	70%	92	77%	47	39%	<b>70,7%</b>
Parcialmente de acuerdo	9	8%	24	20%	31	26%	23	19%	49	41%	<b>22,7%</b>
Poco de acuerdo	3	2%	3	2%	1	1%	0	0%	3	2%	<b>1,4%</b>
En desacuerdo	0	0%	0	0%	4	3%	5	4%	21	18%	<b>5,2%</b>
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Puyango.

En lo que concierne al primer factor estructura, que se refiere a la organización y distribución de responsabilidades y funciones, así como la definición jerárquica y toma de decisiones en la institución, a partir de los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta se puede decir que; el 93,4% manifiestan que existe una estructura organizacional óptima y adecuada en el GAD Puyango; mientras que el 6,7% de los servidores públicos están en desacuerdo y poco de acuerdo con la estructura organizacional de la institución. Tras la entrevista realizada al alcalde y director del departamento de Talento Humano, sostienen que existen espacios y equipos de la institución que requieren mantenimiento.

**Tabla 9.***Factor Responsabilidad Individual*

<b>Preguntas</b>	<b>Responsabilidad individual</b>										<b>Prom.</b>
	1. Existe confianza en la responsabilidad individual respecto de las funciones asignadas.		2. Tengo suficiente libertad para realizar mi trabajo.		3. Tengo un alto grado de control sobre mi trabajo.		4. Puedo elegir el método de trabajo que considero más efectivo.		5. Puedo tomar decisiones importantes sobre mi trabajo sin tener que consultar a superiores.		
<b>Respuestas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	79	66%	64	53%	56	47%	65	54%	26	22%	<b>48%</b>
Parcialmente de acuerdo	18	15%	45	38%	54	45%	44	37%	51	43%	<b>35%</b>
Poco de acuerdo	8	7%	8	7%	6	5%	0	0%	43	35%	<b>11%</b>
En desacuerdo	15	12%	3	2%	4	3%	11	9%	0	0%	<b>6%</b>
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Puyango.

En cuanto al factor responsabilidad, que se refiere a la autonomía y libertad que se brinda a los colaboradores de la institución para que desarrollen sus tareas y funciones, se obtiene que; el 48% de los encuestados manifiestan que en la institución se brinda responsabilidad individual, es decir, existe autonomía y libertad para el desarrollo de tareas; mientras que el 51% están parcialmente de acuerdo, poco de acuerdo y en desacuerdo. En definitiva, la mayor parte de servidores públicos manifiestan que no existe una adecuada responsabilidad individual en la institución. Generada la entrevista a las autoridades correspondientes supieron manifestar que hace falta realizar capacitaciones constantes a los servidores para que estos se encuentren la capacidad de manejar y tomar decisiones sobre las funciones y tareas que se les designa.

**Tabla 10.***Factor Recompensa*

<b>Preguntas</b>	<b>Recompensa</b>								<b>Prom.</b>
	1. En la institución reconocen mi trabajo bien hecho.		2. En la institución me siento motivado para realizar mi trabajo.		3. Siento que mis aportaciones y trabajo son valorados.		4. La institución realiza eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores.		
<b>Respuestas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	27	23%	48	40%	39	33%	3	3%	24%
Parcialmente de acuerdo	78	65%	52	43%	72	60%	23	19%	47%
Poco de acuerdo	15	12%	0	0%	9	7%	66	55%	19%
En desacuerdo	0	0%	20	17%	0	0%	28	23%	10%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón

Puyango.

En cuanto al factor recompensa, que se refiere a la percepción sobre el reconocimiento por el trabajo realizado y el sentimiento que tienen los colaboradores sobre la valoración de su trabajo, se obtiene lo siguiente; el 24% de servidores públicos manifiestan que en la institución valoran y reconocen su trabajo. Por otro lado 76% de servidores públicos están parcialmente de acuerdo, poco de acuerdo y en desacuerdo en cuanto al reconocimiento y valoración de su trabajo, por lo que se dice que a nivel institucional no existe una plena valoración del trabajo de los servidores públicos. Mediante la aplicación de la entrevista se pudo constatar que esto principalmente se debe a factores externos como la crisis económica que atraviesa el país, puesto que esto retrasa el pago de sueldos al personal de la institución.

**Tabla 11.***Factor Desafíos*

<b>Preguntas</b>	<b>Desafíos</b>								<b>Prom.</b>
	1. La institución le brinda la oportunidad de asumir desafíos en su trabajo.		2. La aceptación de desafíos contribuye a mejorar el desempeño laboral.		3. Asumir riesgos y desafíos en el trabajo contribuye a su desarrollo personal.		4. La institución reconoce los logros de colaboradores que asumen desafíos		
<b>Respuestas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	60	50%	85	71%	95	79%	30	25%	56%
Parcialmente de acuerdo	49	41%	32	27%	21	18%	41	34%	30%
Poco de acuerdo	0	0%	3	2%	4	3%	37	31%	9%
En desacuerdo	11	9%	0	0%	0	0%	12	10%	5%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Puyango.

En cuanto al factor desafíos, que se refiere a los riesgos que pueden correr los servidores públicos en el cumplimiento de tareas, actividades u objetivos, se obtuvo los siguientes resultados; la mayor parte de servidores públicos (56%) sostiene que en la institución se asumen desafíos lo que contribuye de manera positiva al desempeño laboral y al desarrollo personal; mientras que el 30% de servidores públicos en parte están de acuerdo, pero no asumen la existencia total de desafíos en la institución; el 14% consideran que en la institución no se asumen desafíos o riesgos.

**Tabla 12.***Factor Relaciones Interpersonales*

<b>Preguntas</b>	<b>Relaciones interpersonales</b>								<b>Prom.</b>
	1. Siento que puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando necesito ayuda.		2. Me llevo bien con todos los colaboradores de la institución.		3. Los compañeros de trabajo son amables y tratan bien a los demás.		4. Cree que las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son positivas y agradables.		
<b>Respuestas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	98	82%	65	54%	102	85%	91	76%	74%
Parcialmente de acuerdo	19	16%	31	26%	14	12%	23	19%	18%
Poco de acuerdo	0	0%	17	14%	4	3%	1	1%	5%
En desacuerdo	3	2%	7	6%	0	0%	5	4%	3%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Puyango

En cuanto a las relaciones interpersonales, que representa la interacción y vínculos que se establecen entre los colaboradores de una organización, se obtiene que; el 74% de servidores públicos consideran que en el GAD Puyango existen buenas relaciones interpersonales entre compañeros; por su parte el 18% perciben que no en todos los casos las relaciones interpersonales son óptimas; mientras que el 8% de servidores manifiestan que las relaciones interpersonales no son positivas y agradables, por lo que expresan dudas en cuanto a este factor.

**Tabla 13.***Factor Cooperación*

<b>Preguntas</b>	<b>Cooperación</b>										<b>Prom.</b>
	1. En la institución existe apoyo entre los compañeros de trabajo.		2. Los compañeros de trabajo se ayudan mutuamente.		3. En la institución se promueve el trabajo en equipo.		4. Comparte sus conocimientos cuando sus compañeros lo necesitan.		5. En la institución se trabaja por lograr objetivos comunes.		
<b>Respuestas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	77	64%	79	65%	89	74%	105	88%	102	85%	75%
Parcialmente de acuerdo	36	31%	38	32%	24	20%	10	8%	16	13%	21%
Poco de acuerdo	3	2%	1	1%	0	0%	1	1%	0	0%	1%
En desacuerdo	4	3%	2	2%	7	6%	4	3%	2	2%	3%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Puyango.

En cuanto al factor cooperación, que se refiere, a la capacidad de los miembros de una organización para trabajar de manera colaborativa y armoniosa, se obtiene los siguientes resultados; el 75% de servidores públicos perciben un ambiente de cooperación en el GAD Puyango; mientras que el 21% consideran que en gran parte existe un ambiente de cooperación dentro de la institución, entre los servidores públicos, y el 4% la institución no existe un espíritu de cooperación. Este es uno de los factores que sobresale en la institución y que va de la mano con las relaciones interpersonales.

**Tabla 14.***Factor Estándares de Rendimiento*

<b>Preguntas</b>	<b>Estándares de rendimiento</b>								<b>Prom.</b>
	1. Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento.		2. Las metas y objetivos institucionales son claros.		3. Siento que realizo un trabajo de calidad.		4. Recibo formación y apoyo para alcanzar buenos estándares de rendimiento.		
<b>Respuestas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	79	66%	71	59%	101	84%	45	38%	62%
Parcialmente de acuerdo	36	30%	35	29%	19	16%	52	43%	30%
Poco de acuerdo	1	1%	4	3%	0	0%	6	5%	2%
En desacuerdo	4	3%	10	9%	0	0%	17	14%	6%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Puyango.

Al analizar el factor estándares de rendimiento, que hace referencia a los criterios de rendimiento que existen en una determinada organización, se obtiene los siguientes resultados; el 62% de colaboradores, es decir, 6 de cada 10 servidores públicos manifiestan que en la institución existen buenos estándares de rendimiento; mientras que el 38% no tienen claro este factor y considera que los estándares de rendimiento no son adecuados. Aunque no sea un factor negativo dentro de la institución si requiere especial atención para que pueda mejorar y contribuir al crecimiento institucional.

**Tabla 15.***Factor Conflictos*

<b>Preguntas</b>	<b>Conflictos</b>								<b>Prom.</b>
	1. En la institución se promueve la resolución de conflictos.		2. Cuando surge un problema en el trabajo, los compañeros trabajan juntos para resolverlo.		3. Cuando surgen conflictos se trata de resolverlos de inmediato.		4. Se aplican estrategias adecuadas para resolver los conflictos.		
<b>Respuestas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	92	77%	68	57%	65	54%	61	51%	60%
Parcialmente de acuerdo	17	14%	38	32%	49	41%	49	41%	32%
Poco de acuerdo	3	2%	3	2%	1	1%	3	2%	2%
En desacuerdo	8	7%	11	9%	5	4%	7	6%	6%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	100%

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Puyango.

En cuanto al factor conflictos, que se refiere a la capacidad de manejo y tratamiento de problemas internos que surgen entre los colaboradores de la institución, se obtiene que; el 60% de servidores públicos, es decir, más de la mitad, consideran que en la institución los conflictos son manejados adecuadamente; mientras que el 41% tienen dudas y consideran que no existe un correcto manejo de conflictos a nivel institucional. Según las autoridades a las que se realizó la entrevista, manifestaron que se trata de manejar de la mejor manera posible los conflictos, pero en algunos casos no existe colaboración de parte de las partes involucradas.

**Tabla 16.**

*Factor Identidad*

Preguntas	Identidad										
	1. Siento que soy tomado en cuenta en el GAD Puyango		2. Siento que pertenezco al GAD Puyango.		3. Me preocupo por los intereses de la institución en general más no por mis intereses personales.		4. Brindo lealtad a la institución.		5. Me siento orgulloso de pertenecer al GAD Puyango.		Pro m.
Respuestas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	%
Totalmente de acuerdo	71	59%	68	57%	62	52%	114	95%	109	91%	71%
Parcialmente de acuerdo	42	35%	43	36%	44	37%	5	4%	8	7%	24%
Poco de acuerdo	0	0%	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	0%
En desacuerdo	7	6%	8	6%	13	10%	1	1%	3	2%	5%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Puyango.

Al analizar el factor identidad, referente al sentido de “Pertenencia” que tienen los miembros de una determinada organización, se obtiene que; el 71% de servidores públicos sienten que pertenecen y son tomados en cuenta en el GAD Puyango; mientras que el 29% sienten que no son tomados en cuenta y no pertenecen al GAD Puyango, por lo que no se sienten identificados con la institución.

Una vez obtenidos los porcentajes de cada factor se realiza una ponderación individual de acuerdo al indicador establecido en la metodología, en un rango que va del 1 al 5. Por medio de una regla de tres se obtiene el nivel de cada factor, a continuación, se muestra un ejemplo con el cálculo del factor estructura:

**Factor estructura**

Porcentaje obtenido: 70,7%

**Regla de 3:**

$$\begin{array}{rcl}
 100\% & \times & 5 & = 70,7 (5) / 100 \\
 70,7\% & & x & = 3,53
 \end{array}$$

De esta forma se calculan los porcentajes obtenidos por cada factor, y se realiza una tabla general con el promedio total de la percepción de clima organizacional, como se muestra a continuación:

**Tabla 17.***Promedio general en el GAD Puyango*

<b>Promedio general de los factores</b>	
<b>Factor</b>	<b>Promedio</b>
1. Estructura	3,53
2. Responsabilidad Individual	2,42
3. Recompensa	1,22
4. Desafíos	2,81
5. Relaciones Interpersonales	3,71
6. Cooperación	3,77
7. Estándares de Rendimiento	3,08
8. Conflictos	2,98
9. Identidad	3,55
<b>Promedio de percepción de clima organizacional GAD Puyango</b>	<b>3,01</b>

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Puyango.

Como se observa en la tabla el promedio general del nivel de clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango es de 3,01 lo que significa que los resultados de nivel de clima organizacional según la escala que se presenta en la tabla es "Muy bueno", ya que la percepción del clima organizacional se encuentra sobre el promedio normal, lo que representa un buen ambiente a nivel de clima organizacional, sin embargo existen diversos aspectos que deben ser mejorados.

## **6.2 Resultados del segundo objetivo**

### **“Identificar los factores que influyen en el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango”**

Para lograr identificar los factores que influyen en el clima organizacional del GAD Puyango se tomó como base los datos obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta utilizada para el primer objetivo. Para esto se tomó como criterio los factores con más altos porcentajes como aquellos que influyen positivamente y los factores con los menores porcentajes como aquellos que influyen negativamente, a continuación, se muestra una tabla generalizada con los porcentajes obtenidos por cada factor:

**Tabla 18.***Factores que influyen en el clima organizacional del GAD Puyango*

<b>Factores que influyen en el Clima Organizacional</b>				
<b>Factor</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
<b>1. Estructura</b>	<b>71%</b>	23%	2%	5%
<b>2. Responsabilidad</b>	<b>48%</b>	35%	11%	6%
<b>3. Recompensa</b>	<b>24%</b>	47%	19%	10%
<b>4. Desafíos</b>	56%	30%	9%	5%
<b>5. Relaciones interpersonales</b>	<b>74%</b>	18%	5%	3%
<b>6. Cooperación</b>	<b>75%</b>	21%	1%	3%
<b>7. Estándares</b>	62%	30%	2%	6%
<b>8. Conflictos</b>	60%	32%	2%	7%
<b>9. Identidad</b>	<b>71%</b>	24%	0%	5%

*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Puyango.

Tras la aplicación de la encuesta a los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango, enfocada en los nueve factores descritos por Litwin y Stringer se puede afirmar que; los factores que influyen de manera positiva en el clima organizacional de la institución objeto de estudio son las **relaciones interpersonales** (74%) esto significa que existe un adecuado nivel de interacción entre los colaboradores, lo que a su vez contribuye a crear un sentido de pertenencia y apoyo, ayudando al desarrollo individual e institucional; asimismo en cuanto al factor **cooperación** (75%) muestra que en la institución existe un espíritu de ayuda y trabajo conjunto, lo que permite direccionarse hacia el alcance de las metas y objetivos para lograr su pleno progreso; otro factor positivo que se logró identificar es **estructura** (71%) lo que demuestra que existe una buena distribución de tareas y funciones a nivel de toda la institución, además refleja que hay una comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos, sin embargo algunos de los encuestados supieron manifestar que el ambiente físico no es el más apropiado. Finalmente, **identidad** (71%) es un factor que refleja un sentido de pertenencia, compromiso y orgullo entre el personal que conforma el GAD, de forma general demuestra un espíritu de cohesión institucional.

Por otro lado, al aplicar la encuesta de los nueve factores del clima organizacional de Litwin y Stringer se obtiene que; los factores que influyen negativamente en el clima

organizacional dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango son principalmente el factor **recompensa** (25%) y **responsabilidad** (48%). El factor recompensa refleja que el trabajo que los colaboradores realizan es poco reconocido y valorado, lo que afecta a la motivación de los mismos. En cuanto al factor responsabilidad, los colaboradores no tienen la suficiente autonomía y libertad para desempeñar sus funciones y realizar sus tareas. Estos factores deberían ser atendidos de manera puntual y con carácter urgente para mejorar el clima organizacional de la institución.

### 6.3 Objetivo general

**“Realizar un diagnóstico del clima organizacional en el GAD Municipal Puyango, analizando la percepción de los servidores e identificando los factores que influyen en el clima organizacional”.**

Según los datos obtenidos en el primer objetivo, se obtiene los porcentajes de los factores analizados de forma individual, los cuales han sido ponderados según el indicador establecido en la metodología de la investigación, como se puede observar en la Tabla 16. A partir de esto se determina el nivel de percepción detectado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango.

**Tabla 19.**

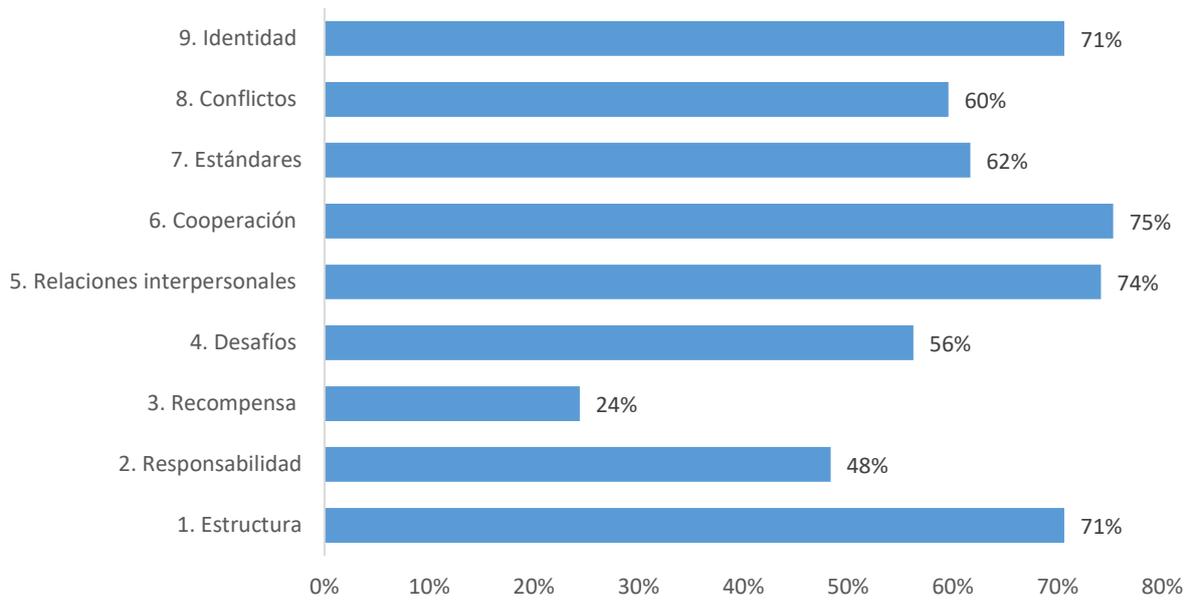
*Determinación de percepción*

<b>Nivel de Clima</b>	<b>Calificación</b>
Excelente	4,01 a 5
<b>Muy bueno</b>	<b>3,01 a 4</b>
Aceptable	2,01 a 3
Regular	1,01 a 2
Deficiente	0,01 a 1

*Nota.* Resultado del nivel de percepción de clima organizacional en el GAD Puyango.

En el diagnóstico del clima organizacional en el GAD Municipal del Cantón Puyango se ha obtenido que existe un nivel de percepción de clima “muy bueno” con una valoración de 3,01, lo cual ubica al clima organizacional en un nivel sobre el promedio normal. En tanto el 1,99% representa aspectos negativos que existen en la institución y que deben ser atendidos y mejorados. Por lo tanto, se puede decir que en el GAD Puyango existe un clima organizacional óptimo, pero puede mejorar.

**Figura 6.**  
*Factores del clima organizacional*



*Nota.* Tomado de la encuesta aplicada a los servidores del GAD Municipal Puyango.

En el gráfico se puede observar que los factores que arrojaron una tendencia positiva son: estructura, relaciones interpersonales, cooperación e identidad; estos factores ayudan a fortalecer el clima organizacional en el GAD Puyango. Mientras que los factores con una tendencia negativa son: recompensa con el nivel más bajo (24%), seguido de responsabilidad individual (48%), siendo estos factores los que necesitan ser atendidos para su mejoramiento.

## 7. Discusión

Esta investigación tuvo como propósito el diagnóstico del clima organizacional en el GAD Municipal del cantón Puyango. El diagnóstico del clima organizacional hace referencia a las percepciones de los colaboradores sobre la organización de la institución a la que pertenece. En este caso se tomó en cuenta la percepción en referencia a diversos factores como: estructura, responsabilidad individual, recompensa, desafíos o riesgos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares de rendimiento, conflictos e identidad. Para esto se plantearon los siguientes objetivos específicos:

**“Determinar la percepción de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango sobre el clima organizacional en la institución”.**

En base a este objetivo se estableció la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la percepción que tienen los servidores públicos del GAD Municipal de Puyango acerca del Clima Organizacional en dicha institución?

El clima organizacional depende de varios factores o dimensiones y la percepción que los colaboradores de la institución u organización tengan sobre ellos. Para la presente investigación se tomaron en cuenta los factores propuestos por Litwin y Stringer. Además, se utilizó la teoría de la satisfacción de las necesidades propuesta por Abraham Maslow.

En primer lugar, en relación a las edades se obtiene que en el GAD Puyango la mayoría del personal es joven, lo cual puede inferir en la percepción respecto del clima organizacional, ya que por lo general las personas mayores tienen más experiencia y conocimiento sobre la institución, mientras que las personas jóvenes tienen diferentes ideas y perspectivas. Así mismo, se observa en cuanto al género, que gran parte del personal es masculino (57%) frente al personal femenino (43%). La percepción del clima organizacional se relaciona con el género y las diferentes apreciaciones de hombres y mujeres con respecto a ciertos aspectos como: la resolución de conflictos, establecimiento de relaciones, el desempeño según sus capacidades, Espinoza y Jiménez (2019).

Mediante la aplicación de una encuesta escrita a los servidores públicos del GAD de Puyango, en primera instancia se estudia el factor estructura (3,53) que se encuentra sobre el promedio “muy bueno” de clima organizacional, esto quiere decir que los servidores públicos perciben que existe una buena definición de tareas y funciones, además los niveles jerárquicos se encuentran bien definidos, la institución promueve el trabajo de forma organizada y

planificada, esto contribuye a satisfacer la necesidad de seguridad establecida en la teoría de la jerarquía de las necesidades, Maslow (1991). Sin embargo, algunos de los servidores públicos, que oscila entre el 39% manifestaron, en cuanto a la estructura, que no existe un ambiente físico idóneo para desempeñar sus tareas, ya que los espacios son reducidos, hace falta mantenimiento de los cubículos y de algunos equipos de trabajo tecnológicos, esto representa una deficiente satisfacción en las necesidades básicas que poseen los servidores públicos en su lugar de trabajo, Maslow (1991). En general, el factor estructura es positivo, pero necesita mejorar en ciertos aspectos, así lo mencionó el alcalde del GAD en la entrevista que se realizó, quien manifestó que en lo que respecta a estructura y espacios físicos hay mucho que mejorar.

En una institución, el hecho de que los colaboradores tengan autonomía y libertad para el desempeño en sus funciones, es un aspecto preponderante para la definición del clima organizacional. Es así, que en cuanto al factor responsabilidad individual (2,42) la percepción de clima organizacional se encuentra en un promedio aceptable, sin embargo, representa una debilidad a nivel institucional. Más de la mitad de servidores públicos consideran que existe cierta desconfianza en cuanto al logro de tareas que se les han asignado, esto se debe principalmente a la falta de recursos óptimos en la institución para desarrollar las diferentes actividades, sumado a esto, la falta de capacitación a los servidores públicos en las áreas que desempeñan. Además, que no cuentan con la suficiente libertad y control sobre el trabajo y las tareas que desempeñan, y en la mayoría de casos se requiere consultar a superiores para tomar alguna decisión o determinación.

En el factor recompensa (1,22) el nivel de percepción de clima organizacional se encuentra por debajo del promedio aceptable, lo que significa, a primera vista, una gran debilidad que está afectando el clima organizacional de la institución. En cuanto a este factor, los servidores públicos sostienen que la institución no reconoce ni valora el trabajo y aportaciones que realizan ni los logros que alcanzan, esto genera una escasa motivación para el desarrollo de actividades y tareas. Sin embargo, generada la entrevista al alcalde y al director de talento humano, se pudo constatar que esto, en gran parte, se debe a la crisis económica que atraviesa nuestro país hoy en día, ya que desde el gobierno central no se provee del presupuesto necesario a la institución, tanto para el pago de gasto corriente como para el desarrollo de obras. Finalmente se deduce que el resultado obtenido en este factor demuestra que en la institución no se cubre la necesidad de estima de los servidores públicos, en lo que se refiere a aspectos de reconocimiento y motivación Maslow (1991).

Por consiguiente, el factor desafío se orienta al enfrentamiento de riesgos que pueden

surgir en el cumplimiento de actividades o tareas, en este aspecto se obtuvo un (2,81) que está sobre el promedio normal en la escala de clima organizacional. Esto significa que algunos de los servidores públicos no se arriesgan a tomar desafíos en su trabajo debido al temor de no poder sobrellevarlos y afectar a la institución. Además, que no tienen ninguna motivación para asumir desafíos. De forma general, con el estudio de este factor se demuestra que de manera escasa se satisface las necesidades de autorrealización, ya que los desafíos contribuyen a generar desarrollo personal en los servidores públicos del GAD, Maslow (1991).

Las relaciones entre colaboradores son un factor preponderante en la definición del clima organizacional, por ello, en lo que corresponde a las relaciones interpersonales (3,71%) se encuentra sobre el promedio normal de clima organizacional, lo que representa una fortaleza a nivel institucional. En cuanto a esto, los servidores públicos manifiestan que en la institución existen relaciones agradables y positivas entre colaboradores, donde se fomenta el compañerismo, la amabilidad, el buen trato y el apoyo entre los miembros del GAD. Dentro de las necesidades propuestas por Maslow (1991) están las necesidades sociales y de estima. A partir de esto, el hecho de que los servidores públicos tengan una buena percepción acerca de las relaciones interpersonales que surgen y se construyen en la institución, sugiere que se están satisfaciendo las necesidades sociales y de estima, contribuyendo a la generación de un clima organizacional positivo.

Por otra parte, el factor cooperación (3,77) representa una fortaleza institucional y una dimensión positiva que contribuye al buen clima organizacional y al logro de objetivos en el GAD, ya que se encuentra por encima del promedio establecido como normal. En cuanto a esto, los servidores públicos del GAD manifestaron que en la institución existe un espíritu de apoyo y colaboración entre los compañeros de trabajo, además, que se promueve el trabajo en equipo para lograr los diferentes objetivos institucionales contribuyendo al desarrollo del GAD. Esta dimensión se relaciona en gran medida con las relaciones de carácter positivas que existen entre los colaboradores de la institución. Según Litwin y Stringer (1968), citado por (Abarca, 2016), cuando los miembros de la institución cooperan entre sí, refuerzan su motivación y compromiso con su trabajo, logrando así generar un mejor clima organizacional.

En las instituciones es importante el saber estimar y fortalecer el rendimiento de los colaboradores, referente a esto el factor estándares de rendimiento (3,08) que se encuentra sobre el promedio normal de clima organizacional representa una fortaleza en la institución. Los servidores públicos mencionan que conocen el rendimiento que deben aplicar en cada tarea que realizan para alcanzar los diferentes objetivos planificados para la institución, además,

sienten que el trabajo que realizan es de calidad a pesar de la falta de motivación que poseen. Sin embargo, mencionan que se debe reforzar capacitaciones para mejorar los estándares de rendimiento. Los estándares de rendimiento son esenciales en una institución, pues estos conllevan al logro de objetivos y metas, y en sí al desarrollo institucional, Litwin y Stringer (1968) citado por Abarca (2016).

En el factor conflictos (2,98) se observa que se encuentra en el promedio normal en cuanto a la percepción del clima organizacional, es decir, su valor es aceptable, lo que significa que es un factor normal que no es negativo, pero que debe ser atendido y mejorado para lograr alcanzar un mejor clima organizacional. Frente a esta dimensión, algunos servidores públicos mencionan que cuando surgen conflictos o confrontaciones en la institución no se aplican las estrategias adecuadas para resolverlos, además, no se interviene inmediatamente de forma oportuna y señalan que se necesita la intervención de los altos directivos para lograr mediar y encontrar solución. Tras la entrevista realizada al jefe de Talento Humano y al alcalde del GAD, se pudo constatar que gran parte de los conflictos que surgen en la institución se da entre personal nuevo y el personal de planta, debido a la diferencia de ideas y perspectivas sobre la institución en relación al tiempo que llevan en ella.

Finalmente, se encuentra el factor identidad (3,53) que alcanza un valor por encima del promedio normal, lo que significa que favorece el clima organizacional en la institución. Referente a esta dimensión los servidores públicos sienten que son tomados en cuenta y tienen un sentido de pertenencia en la institución, además que demuestran una gran lealtad y orgullo al pertenecer al GAD Puyango. El resultado obtenido en este factor permite deducir que en la institución se satisfacen gran parte de las necesidades de estima, pues se genera un sentido de pertenencia y aceptación entre los servidores públicos, Maslow (1991).

De forma general, se deduce que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango los servidores públicos perciben un clima organizacional “muy bueno”, en base al indicador establecido, esto debido a que en la mayoría de dimensiones los valores obtenidos están sobre el promedio establecido, es decir, se cumplen considerablemente. Se puede decir que, con una mayor atención a ciertos aspectos en la entidad, la institución está encaminado a tener un clima organizacional adecuado.

La percepción de un clima organizacional “muy bueno” en el GAD Puyango, refleja la satisfacción de diversas necesidades básicas, sociales, de estima y autorrealización de los servidores públicos, lo que contribuye al bienestar y al eficiente funcionamiento de la institución.

**“Identificar los factores que influyen en el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango”.**

En base a este objetivo se estableció la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional del GADMunicipal de Puyango?

Aun cuando en el primer objetivo se lograron evidenciar resultados medianamente positivos en cuanto al nivel de percepción del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango, al analizar individualmente los factores se deduce que existen aspectos negativos que generan problemas en la institución y que a su vez afectan el clima. El factor recompensa, es uno de los factores con más bajo promedio a nivel general, lo que implica que en la institución existe insatisfacción laboral, desmotivación, falta de reconocimiento del trabajo que se realiza, pero, como se lo explico en el primer objetivo, la crisis económica del país influye en gran medida de forma negativa en este aspecto.

Otro de los factores que incide negativamente en el clima organizacional del GAD es el factor responsabilidad individual, en teoría se define como el compromiso en el desempeño del trabajo y en el desarrollo de tareas, asimismo, hace referencia al grado de autonomía, independencia y libertad que se otorga en el trabajo, Litwin y Stringer (1968). Mediante los resultados obtenidos, se deduce que en la institución no existe el suficiente control por parte de los servidores públicos sobre las tareas que realizan, esto a su vez generan un sentimiento de desconfianza y recelo en la institución. Tras la entrevista generada, se constató que en la institución se trata de brindar libertad y autonomía a los servidores, sin embargo, existen situaciones en que estos no son capaces de tomar las mejores decisiones y se da la necesidad de consultar a superiores, en lo que manifestó el alcalde.

Finalmente, factores como estructura, relaciones interpersonales, cooperación e identidad, se definen como los factores con más altos valores, es decir, son factores que actúan de manera positiva en el clima organizacional, estableciéndose como fortalezas institucionales. Sin embargo, esto no quiere decir que resulten excelentes, siempre existirán aspectos en los que es necesario realizar mejoras, con la finalidad de corregir y alcanzar un excelente clima organizacional en la institución.

Una vez establecidos los objetivos específicos, se obtiene el objetivo general:

**“Realizar un diagnóstico del clima organizacional en el GAD Municipal Puyango, analizando la percepción de los servidores públicos e identificando los factores que influyen en el clima organizacional”**

En base a este objetivo se estableció la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se

define al clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Puyango?

En primer lugar, como lo menciona Torres (2023), el diagnóstico es un aspecto crucial, ya que desempeña un papel esencial en el proceso de gestión estratégica y preventiva. Por ello a través de una investigación aplicada en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango, se logró obtener resultados precisos y concretos que nos ayudaron a entender la situación de la institución en el tema de clima organizacional.

Basándose en los objetivos específicos, el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Puyango se define como “Muy bueno”, esto según la escala para medir el nivel de percepción de clima laboral, mencionada previamente en la metodología. Por otra parte, se logró identificar a los factores recompensa y responsabilidad individual como aquellos que influyen negativamente en el clima organizacional; y los factores estructura, cooperación, relaciones interpersonales e identidad, como aquellos que influyen positivamente en el clima organizacional del GAD Puyango.

## 8. Conclusiones

- Como conclusión es necesario señalar que el clima organizacional es un aspecto trascendental que influye directamente en el bienestar y el desempeño de los colaboradores de una institución. La calidad de las relaciones interpersonales, la cooperación, los desafíos que se puedan enfrentar, la recompensa frente al trabajo realizado, la responsabilidad individual, el rendimiento, la resolución de conflictos, una adecuada estructura y el grado de identidad que existe impactan directamente en la motivación, producción y satisfacción de los colaboradores.
- En cuanto al primer objetivo se concluye que el análisis del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado muestra una dinámica compleja, obteniendo un nivel de percepción del clima “muy bueno”, es decir la percepción del clima organizacional se encuentra en un promedio normal y existen diversos factores que deben ser atendidos para alcanzar su excelencia. Con esto se conoce que en la institución existe un ambiente que promueve el apoyo y ayuda mutua entre colaboradores sin importar el nivel jerárquico, asimismo, se generan relaciones positivas y agradables entre servidores públicos, gracias a la existencia de una comunicación efectiva.
- Se concluye que los factores que influyen positivamente en el clima organizacional de la institución son: estructura, identidad, relaciones interpersonales y cooperación; estas dimensiones se constituyen como fortalezas institucionales. Por otra parte, los factores de recompensa y responsabilidad individual se describen como debilidades institucionales, las cuales deben ser atendidas para que el clima organizacional en la institución pueda llegar a ser mucho mejor.

## 9. Recomendaciones

- Se recomienda al GAD implementar estrategias específicas para mejorar estas áreas. Estas estrategias pueden incluir la revisión o implementación de programas de reconocimiento público en donde se destaque el trabajo sobresaliente de los colaboradores, así como el fomento de la autonomía mediante la asignación de responsabilidades y brindar talleres de capacitación que fortalezcan los conocimientos y habilidades de los colaboradores.
- A partir del hecho de que existe un clima organizacional que requiere cierta atención, se sugiere fortalecer el clima promoviendo una comunicación abierta y transparente entre los diferentes niveles jerárquicos; definir roles y funciones claras a los colaboradores y fomentando un ambiente de confianza y respeto.
- Con la finalidad de fortalecer el apoyo mutuo entre todos los niveles jerárquicos, se recomienda, establecer espacios de colaboración abiertos, conformando grupos de trabajo multidisciplinarios, donde colaboradores de diferentes niveles puedan trabajar conjuntamente.
- Se recomienda implementar programas de mejora continua. Estos programas pueden incluir la aplicación de encuestas periódicas sobre el clima organizacional, sesiones de retroalimentación y desarrollo profesional, con la finalidad de monitorear de manera constante la percepción de los colaboradores y realizar ajustes y mejoras que sean necesarios.
- Para lograr abordar el factor recompensa y responsabilidad individual, se recomienda, realizar actividades de reconocimiento público, donde se destaque y elogie el desempeño de los colaboradores y sus logros. Asimismo, sería ideal delegar responsabilidades a los colaboradores, en donde se les otorgue mayores responsabilidades y autoridad en la toma de decisiones en su ámbito de trabajo.

## 10. Bibliografía

- Abarca, Y. (2016). *El Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura*. Huacho-Perú: Universidad Nacional José Faustino Carrión: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/1734/TFCE-03-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Álvarez, M. (2018). *Calidad en el clima organizacional*. Madrid - España: Editorial ESIC.
- Appelbaum, S. (2007). *Comportamientos laborales desviados positivos y negativos: Causas, impactos y soluciones*. Gobierno Corporativo: La revista internacional de Negocios.
- Bernal, I. (2015). *El Clima Organizacional y su relación con los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. Estudios Gerenciales. .
- Bordas, M. d. (2016). *Gestión estratégica del clima organizacional*. Madrid-España: UNED.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas. Obtenido de <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnósticos y consecuencias*. México: Editorial Trillas. Obtenido de <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Me Graw Hill. Quinta Edición. Impreso en Colombia .
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la Administración*. México: PEARSON .
- Chanca, J. (2021). *Eficiencia del Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército*. Revista Scientific.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Quito-Ecuador: Registro Oficial-Suplemento 449.
- Código Orgánico de Organizavion Territorial, A. y.-C. (2019). Presidencia de la República del Ecuador. Quito - Ecuador: Registro oficial suplemento 303.
- Daft, R. (2016). *Administración*. México : Cengage Learning.
- Eisenbeiss, S. (2008). *Liderazgo transformacional e innovación en equipo: integración de los*

- principios del clima de equipo*. Revista de psicología aplicada .
- Espinoza , M y Jiménez , A. (2019). *Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional*. Quito-Ecuador: Universidad y empresa. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1872/187258177011/html/>
- Fuentes, A. (2022). Diagnóstico del Clima Laboral ¿Qué es y su importancia? Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/diagnostico-de-clima-laboral/>
- García, M. (2003). *Del clima a la cultura organizacional En: II Encuentro de Investigación y docencia en Administración. Asociación Colombiana de Facultades de Administración-ASCOLFA*. Cali: Universidad del Valle. .
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. . Universidad del Valle: Cuadernos de administración. Programa Editorial Universidad del Valle. .
- Gómez, J. (2016). *El control de calidad en el clima organizacional* . Buenos Aires: Editorial Granica.
- Gonzáles, E. (2015). *Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral en pequeñas y medianas empresas* . Revista de investigación en administración y economía. .
- Gonzáles, R. (2016). *Clima laboral, un eje de Sociología Organizacional* . Daena: International Journal off good Conscience.
- Gonzales, S. (2020). *Clima organizacional, su impacto en el desempeño académico y la eficiencia laboral de los alumnos pertenecientes a la licenciatura de contador público*. México : Revista RELAYN - Micro y pequeña empresa en latinoamérica.
- Hernandez, J. (2018). *Clima organizacional: una revisión de literatura*. . Revista de ciencias empresariales. .
- Jiménez, C. (2016). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del sector servicios*. México: Revista en administración y economía .
- Ley Orgánica del Servidor Público. (2020). Ley Organica del Servidor Público. Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Martínez, A. (2017). *Elementos del clima organizacional* . España : Revista de ciencias empresariales .

- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid.: Primera edición. Ediciones: DÍAZ DE SANTOS. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá. : Universidad del Valle. .
- Mendoza, R. (2008). *Factores que influyen en el clima organizacional*. España: Pearson Editorial .
- Merchán, J. (2021). *Secretaría Nacional de Planificación* . Quito-Ecuador .
- Quintero, J. (2007). *Teoría de las Necesidades de Maslow*.
- Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. *Repositorio UNAD*, 112. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=71211F25FE7E6D2DF4204ADACD0B38F7.jvm1?sequence=1>
- Robbins , S., y Judge, T. (2019). *Comportamiento Organizacional* . México: PEARSON EDUCACIÓN .
- Rodríguez, A. (2017). *Control de Calidad en el Clima Organizacional*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, E. (2015). Factores del clima organizacional en una empresa de manufacturera. *Revista Educación en Valores*, 12. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v2n24/art03.pdf>
- Rodríguez, L. (2017). *El clima organizacional y el desempeño laboral como herramientas para el éxito empresarial*. Universidad Militar Nueva Granda. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16914>
- Sanín , A y Toro, F. (2013). *Gestión de Clima Organizacional: Intervención basada en evidencias* . Colombia: CINCEL.
- Santamaría, J. (2020). *Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datrapo S.A*. Quito. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar-Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>
- Sumba, R., Moreno , P., & Villafuerte, N. (2022). *Clima organizaciinal como factor del*

- desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador*. Manabi: Universidad Estatal del Sur de Manabi. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Spector, P. (2019). *Psicología industrial y organizacional: Investigación y práctica*. Séptima edición.
- Tenorio, A. (2023). *CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COORDINACIÓN 08 DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DEL ECUADOR Y MOVILIDAD HUMANA LUEGO DE LA PANDEMIA COVID-19*. Esmeraldas. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Sede Esmeraldas. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a7e39406-e0fc-4ea4-be7f-c69d7c7ae515/content>
- Torres, J. (2023). *Diagnóstico del clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Catamayo Año 2022*. Loja. Ecuador: Universidad Nacional de Loja. Obtenido de [https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/26265/1/JohannaAlexandra\\_TorresCastillo.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/26265/1/JohannaAlexandra_TorresCastillo.pdf)
- Trabajo, M. (2019). *Sistema Informático de Talento Humano*. Quito-Ecuador.
- Urbano, S. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7178701>: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo .
- Rodríguez, E. (2015). Factores del Clima Organizacional en una Empresa Manufacturera. Educación en Valores .

## 11. Anexos

### Anexo 1. Formato de entrevista

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**FORMATO DE ENTREVISTA**

Buenas tardes, le saluda **Nataly Anabel Robles Maldonado**, estudiante del octavo ciclo de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja Actualmente me encuentro realizando mi Trabajo de Integración Curricular denominado “**Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango, periodo 2023**”, por ello me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se digne a responder la siguiente entrevista. Gracias por aceptar participar en esta entrevista.

Cabe señalar que toda la información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada únicamente para fines académicos. ¡Comencemos!

1. Actualmente ¿Cómo describiría el clima organizacional en el GAD Municipal del Cantón Puyango?
2. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los aspectos más notables del clima organizacional actual en la institución?
3. ¿Ha identificado algún o algunos factores específicos que contribuyan de manera positiva o negativa al clima organizacional?
4. ¿Cree que existe una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en términos de clima organizacional a nivel de todo el GAD?
6. ¿Cómo evalúa el liderazgo y la capacidad de gestión de los otros directivos y jefes departamentales de la institución?

#### **Conclusiones y comentarios adicionales**

7. Finalmente ¿Qué acciones o estrategias considera que podría mejorar el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango?

Agradezco sinceramente su tiempo y aportaciones en esta entrevista. La información que nos ha proporcionado será de gran ayuda para el diagnóstico del clima organizacional en el GAD Municipal Puyango.

## Anexo 2. Formato de encuesta

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**FORMATO DE CUESTIONARIO**

La presente encuesta tiene como objetivo diagnosticar el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango. La información obtenida es confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

<b>Edad</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Tiempo de Trabajo en la Institución</b>	

### ESTRUCTURA

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	En la institución las tareas y funciones están claramente definidas.				
2	Los diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución están bien definidos.				
3	En la institución se trabaja de forma organizada y planificada.				
4	Conozco claramente la estructura organizacional de la institución.				
5	Cuento con un ambiente físico adecuado para desempeñar mis funciones.				

### RESPONSABILIDAD

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	Existe confianza en la responsabilidad individual respecto de las funciones asignadas.				
2	Tengo suficiente libertad para realizar mi trabajo.				
3	Tengo un alto grado de control sobre mi trabajo.				
4	Puedo elegir el método de trabajo que considero más efectivo.				
5	Puedo tomar decisiones importantes sobre mi trabajo sin tener que consultar a superiores.				

## RECOMPENSA

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	En la institución reconocen mi trabajo bien hecho.				
2	En el GAD me siento motivado para realizar mi trabajo.				
3	Siento que mis aportaciones y trabajo son valorados.				
4	La institución realiza eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores.				

## DESAFÍOS

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	La institución le brinda la oportunidad de asumir desafíos en su trabajo.				
2	La aceptación de desafíos contribuye a mejorar el desempeño laboral.				
3	Asumir riesgos y desafíos en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.				
4	La institución reconoce los logros de colaboradores que asumen desafíos.				

## RELACIONES

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	Siento que puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando necesito ayuda.				
2	Me llevo bien con todos los colaboradores de la institución.				
3	Los compañeros de trabajo son amables y tratan bien a los demás.				
4	Cree que las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son positivas y agradables.				

## COOPERACIÓN

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	En la institución existe apoyo entre los compañeros de trabajo.				
2	Los compañeros de trabajo se ayudan mutuamente.				
3	En la institución se promueve el trabajo en equipo.				
4	Comparte sus conocimientos cuando sus compañeros lo necesitan.				
5	En la institución se trabaja por lograr objetivos comunes.				

## ESTÁNDARES

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento.				
2	Las metas y objetivos institucionales son claros.				
3	Siento que realizo un trabajo de calidad.				
4	Recibo formación y apoyo para alcanzar buenos estándares de rendimiento.				

## CONFLICTOS

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	En la institución se promueve la resolución de conflictos.				
2	Cuando surge un problema en el trabajo, los compañeros trabajan juntos para resolverlo.				
3	Cuando surgen conflictos, se trata de resolverlos de inmediato.				
4	Se aplican estrategias adecuadas para resolver los conflictos.				

## IDENTIDAD

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	Siento que soy tomado/a en cuenta en el GAD Puyango				
2	Siento que pertenezco al GAD Puyango.				
3	Me preocupo por los intereses de la institución en general más no por mis intereses personales.				
4	Brindo lealtad a la institución.				
5	Me siento orgulloso de pertenecer al GAD Puyango.				

**¡Gracias por su colaboración!**

**Anexo 3. Permiso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango.**



Puyango, 08 de noviembre de 2023

**PARA:** Dr. Ignacio Vivar  
**ALCALDE DEL CANTÓN PUYANGO**

**ASUNTO:**

Estimado Alcalde, me es grato dirigirme a usted con respeto deseándole éxitos en sus funciones, por medio del presente solicito a usted como la máxima autoridad, autorice a quien corresponda se me permita realizar mi trabajo de titulación en la carrera de Administración Pública, para el cual he escogido de tema **“Diagnóstico del Clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango, periodo 2023”**, lo que implica realizar encuestas de sondeo y entrevistas a los servidores públicos sujetos a la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP.

Cabe señalar que la información obtenida será manejada con confidencialidad y utilizada únicamente para fines académicos.

Segura de contar con una respuesta favorable de su parte, le anticipo mis sinceros agradecimientos.

**Atentamente;**

Nataly Anabel Robles Maldonado  
Firmado digitalmente por Nataly Anabel Robles Maldonado  
Fecha: 2023.11.07 08:46:04 -05'00'  
**Srta. Nataly Anabel Robles Maldonado.**  
**C.I. 1105488215**

G.A.D. MUNICIPAL DE PUYANGO  
**RECIBIDO**  
SECRETARÍA DE ALCALDÍA

FECHA: 08 NOV 2023

9:40

## Anexo 4. Evidencia de aplicación de encuesta.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GAD PUYANGO**

La presente encuesta tiene como objetivo diagnosticar el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Puyango. La información obtenida es confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

Nota: no existen respuestas correctas e incorrectas.

Coloque una X en la alternativa que describa mejor la situación del GAD Puyango.

Edad	37
Sexo (hombre-mujer)	Hombre
Tiempo de trabajo en la institución	4 Meses

**ESTRUCTURA**

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo (4)	Parcialmente de acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
1	En la institución las tareas y funciones están claramente definidas.	X			
2	Los diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución están bien definidos.	X			
3	En la institución se trabaja de forma organizada y planificada.	X			
4	Conozco claramente la estructura organizacional de la institución.		X		
5	Cuento con un ambiente físico adecuado para desempeñar mis funciones.	X			

**RESPONSABILIDAD**

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	Existe confianza en la responsabilidad individual respecto de las funciones asignadas.	X			
2	Tengo suficiente libertad para realizar mi trabajo.	X			
3	Tengo un alto grado de control sobre mi trabajo.	X			
4	Puedo elegir el método de trabajo que considero más efectivo.	X			
5	Puedo tomar decisiones importantes sobre mi trabajo sin tener que consultar a superiores.		X		

**RECOMPENSA**

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	En la institución reconocen mi trabajo bien hecho.		X		
2	En la institución me siento motivado para realizar mi trabajo.	X			
3	Siento que mis aportaciones y trabajo son valorados.		X		
4	La institución realiza eventos de reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados por sus colaboradores.		X		

**DESAFÍOS**

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	La institución le brinda la oportunidad de asumir desafíos en su trabajo.	X			
2	La aceptación de desafíos contribuye a mejorar el desempeño laboral.	X			
3	Asumir riesgos y desafíos en el trabajo contribuye a su desarrollo personal.	X			
4	La institución reconoce los logros de colaboradores que asumen desafíos.		X		

### RELACIONES INTERPERSONALES

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	Siento que puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando necesito ayuda.	X			
2	Me llevo bien con todos los colaboradores de la institución.	X			
3	Los compañeros de trabajo son amables y tratan bien a los demás.	X			
4	Cree que las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son positivas y agradables.	X			

### COOPERACIÓN

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	En la institución existe apoyo entre los compañeros de trabajo.	X			
2	Los compañeros de trabajo se ayudan mutuamente.	X			
3	En la institución se promueve el trabajo en equipo.	X			
4	Comparte sus conocimientos cuando sus compañeros lo necesitan.	X			
5	En la institución se trabaja por lograr objetivos comunes.	X			

### ESTÁNDARES

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento.	X			
2	Las metas y objetivos institucionales son claros.	X			
3	Siento que realizo un trabajo de calidad.	X			
4	Recibo formación y apoyo para alcanzar buenos estándares de rendimiento.	X			

**CONFLICTOS**

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	En la institución se promueve la resolución de conflictos.	X			
2	Cuando surge un problema en el trabajo, los compañeros trabajan juntos para resolverlo.	X			
3	Cuando surgen conflictos, se trata de resolverlos de inmediato.	X			
4	Se aplican estrategias adecuadas para resolver los conflictos.	X			

**IDENTIDAD**

Nº	Ítem	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
1	Siento que soy tomado/a en cuenta en el GAD Puyango	X			
2	Siento que pertenezco al GAD Puyango.	X			
3	Me preocupo por los intereses de la institución en general más no por mis intereses personales.	X			
4	Brindo lealtad a la institución.	X			
5	Me siento orgulloso de pertenecer al GAD Puyango.	X			

**¡Gracias por su colaboración!**

## Anexo 5. Fotografías

**Figura 7.** *Aplicación de entrevista Alcalde*



*Autora.* Robles Maldonado Nataly Anabel

**Figura 8.** *Aplicación de entrevista Talento Humano*



*Autora.* Robles Maldonado Nataly Anabel

**Figura 9.** *Aplicación de encuesta Gad Puyango*



*Autora.* Robles Maldonado Nataly Anabel

**Figura 10.** *Aplicación de encuesta Gad Puyango*



*Autora.* Robles Maldonado Nataly Anabel

**Figura 11.** *Aplicación de encuesta Gad Puyango*



*Autora.* Robles Maldonado Nataly Anabel

**Figura 12.** *Aplicación de encuesta Gad Puyango*



*Autora.* Robles Maldonado Nataly Anabel

**Figura 13.** *Aplicación de Encuesta Gad Puyango*



*Autora.* Robles Maldonado Nataly Anabel

**Figura 14.** *Aplicación de encuesta Gad Puyango*



*Autora.* Robles Maldonado Nataly Anabel

**Figura 15.** *Intervención en la institución objeto de estudio*



*Autora.* Robles Maldonado Nataly Anabel

## Anexo 6. Decreto de designación de director de tesis



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

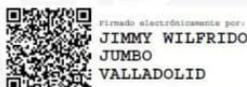
ADMINISTRACION PÚBLICA  
FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Presentada el día de hoy, 24 de noviembre de 2023, a las 11 horas 08 minutos. Lo certifica, el Secretario Abogado encargado de la Facultad Jurídica Social y Administrativa de la UNL.



Dr. Leonardo Ramiro Valdivieso Jaramillo Mg. Sc  
**SECRETARIO ABOGADO ENCARGADO DE LA  
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

Loja, 24 de noviembre de 2023, a las 17 horas 15 minutos Atendiendo la petición que antecede, de conformidad a lo establecido en el **Art. 228 Dirección del trabajo de integración curricular o de titulación**, del Reglamento de Régimen Académico de la UN vigente; una vez emitido el informe favorable de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto, se designa al **ING. EDGAR MAURICIO BURNEO ALVAREZ MG. SC.**, Docente de la Carrera de **ADMINISTRACION PUBLICA** de la Facultad Jurídica Social y Administrativa, como **DIRECTOR del Trabajo de Integración Curricular o Titulación**, titulado: **"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PUYANGO, PERIODO 2023"**, de autoría del Sr/Srta. **NATALY ANABEL ROBLES MALDONADO**. Se le recuerda que conforme lo establecido en el Art. 228 antes mencionado. Usted en su calidad de director del trabajo de integración curricular o de titulación "será responsable de asesorar y monitorear con pertinencia y rigurosidad científico-técnica la ejecución del proyecto y de revisar oportunamente los informes de avance, los cuales serán devueltos al aspirante con las observaciones, sugerencias y recomendaciones necesarias para asegurar la calidad de la investigación. Cuando sea necesario, visitará y monitoreará el escenario donde se desarrolle el trabajo de integración curricular o de titulación". **NOTIFIQUESE para que surta efecto legal.**



Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid MAE  
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION PÚBLICA**

Loja, 24 de noviembre de 2023, a las 10H00, Notifiqué con el decreto que antecede a la **ING. EDGAR MAURICIO BURNEO ALVAREZ MG. SC.**, para constancia suscriben:



ING. EDGAR MAURICIO BURNEO ALVAREZ MG. SC  
**ASESOR/A DEL PROYECTO**



Dr. Leonardo Valdivieso Jaramillo Mg. Sc,  
**SECRETARIO ABOGADO (E) FJSA**

Elaborado por: Ing. Paulina Ullauri Paladines  
C.C. Sr/Srta **NATALY ANABEL ROBLES MALDONADO**  
Expediente De Estudiante

PAULINA  
MARIANELA  
ULLAURI  
PALADINES  
Firmado  
digitalmente por  
PAULINA MARIANELA  
ULLAURI PALADINES  
Fecha: 2023.11.24  
17:48:22 -0500'

C TLF. 072545114  
Ciudad Universitaria "Guillermo C. Cordero" y "Guillermo Cordero"  
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador

## Anexo 7. Certificado de traducción de Abstract.

### CERTIFICADO DE TRADUCCIÓN

Yo, Eduardo Alexander Vargas Romero, con número de cédula 1104605454 y con título de Licenciado en Ciencias de la Educación, Mención Inglés, registrado en el SENESCYT con número 1031-15-1437415

#### **CERTIFICO:**

Que he realizado la traducción de español al idioma Inglés del resumen del presente trabajo de integración curricular denominado “**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PUYANGO, PERÍODO 2023**” de autoría de **Nataly Anabel Robles Maldonado**, portadora de la cédula de identidad, número **1105488215**, estudiante de la carrera de Administración Pública, Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, siendo el mismo verdadero y correcto a mi mejor saber y entender.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente en lo que se creyera conveniente.



**Mgtr.** Eduardo Alexander Vargas Romero

**C.I.** 1104605454

**Registro del SENESCYT:** 1031-15-1437415