



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 Paltas, período 2023.**

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

AUTOR:

Doménica Natalia Santos Ordóñez

DIRECTOR:

Ing. Edgar Mauricio Burneo Álvarez Mg Sc.

Loja - Ecuador

2024

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 PALTAS, PERIODO 2023**", perteneciente al estudiante **DOMENICA NATALIA SANTOS ORDOÑEZ**, con cédula de identidad N° **1105422743**.

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, 8 de Marzo de 2024



EDGAR MAURICIO
BURNEO ALVAREZ

F) _____

DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-000966

1/1
Educamos para Transformar

Autoría

Yo, **Doménica Natalia Santos Ordoñez**, 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: 1105422743

Fecha: 01 de octubre del 2024

Correo Electrónico: domenica.santos@unl.edu.ec

Teléfono: 0960179976

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

Yo, **Doménica Natalia Santos Ordoñez** declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **Diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas, 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 un días del mes de Octubre del dos mil veinticuatro.

Firma:

Autora: Doménica Natalia Santos Ordoñez

Cédula de ciudadanía: 1105422743

Dirección: Loja, Catacocha

Correo Electrónico: domenica.santos@unl.edu.ec

Teléfono: 0960179976

DATOS COMPLEMENTARIOS

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

Dedicatoria

Este trabajo de Integración Curricular lo dedico principalmente a mis padres, cuyo amor incondicional y apoyo inquebrantable han sido el faro que ha iluminado mi camino, les dedico este logro como una expresión de mi profundo agradecimiento. A mi hermano, cuya presencia siempre alentadora y constante ha sido un recordatorio constante del poder del amor y la conexión familiar, le dedico este momento de celebración con amor y gratitud.

A mis queridas amigas, cuya amistad ha sido mi mayor tesoro a lo largo de los años, les dedico este logro con profunda admiración y aprecio. Su apoyo incondicional y su presencia constante han sido un regalo invaluable en mi vida.

Y finalmente, cada desafío superado, cada obstáculo enfrentado, ha sido una lección de crecimiento y una oportunidad para descubrir mi fuerza interior. Que este logro sea un testimonio de mi perseverancia, mi determinación y mi capacidad para alcanzar cualquier meta que me proponga. Con gratitud y amor en mi corazón.

Doménica Natalia Santos Ordóñez

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, en particular a la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, y a la Carrera de Administración Pública, por brindarme la oportunidad de formarme académicamente y por su constante apoyo durante mi trayectoria educativa.

Agradezco de manera especial al Ing. Edgar Mauricio Burneo Álvarez, Mg. Sc, por su invaluable orientación, sabiduría y dedicación como mi tutor durante la realización de este trabajo de integración curricular. Sus conocimientos y guía han sido fundamentales para el éxito de este proyecto.

Asimismo, deseo expresar mi profundo agradecimiento al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas, y en particular al Ing. Manrique Darwin Díaz, alcalde del Cantón Paltas, por su colaboración y apoyo en la realización de esta investigación. Su compromiso con el desarrollo local y su disposición para facilitar el acceso a la información han sido de gran valor para la culminación de este trabajo.

A todas estas instituciones y personas, mi más sincero agradecimiento por su contribución a mi formación académica y profesional. Sin su apoyo y guía, este logro no habría sido posible. Con profunda gratitud.

Doménica Natalia Santos Ordóñez

Índice de Contenidos

| | |
|---|------------|
| Certificado | ii |
| Autoría | iii |
| Carta de Autorización por parte de la autora, para consulta, de reproducción parcial o total, y publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación..... | iv |
| Dedicatoria..... | v |
| Agradecimiento..... | vi |
| Índice de Contenidos..... | vii |
| Índice de Tablas | ix |
| Índice de Figuras..... | x |
| Índice de Anexos | xi |
| 1. Título..... | 1 |
| 2. Resumen | 2 |
| 2.1 Abstract | 3 |
| 3. Introducción..... | 4 |
| 4. Marco teórico | 6 |
| 4.1. Antecedentes académicos..... | 6 |
| 4.2. Base teórica | 9 |
| 4.2.1 Teoría de la Contingencia de Litwin y Stringer | 9 |
| 4.2.2 Teoría de los investigadores Koys y Decottis..... | 10 |
| 4.3 Marco legal..... | 11 |
| 4.3.1 Constitución de la República del Ecuador..... | 11 |
| 4.3.2. Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) | 11 |
| 4.3.3. Ley de Participación Ciudadana y Control Social..... | 13 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3.4. Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD | 13 |
| 4.3.5. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)..... | 13 |
| 4.3.6. Ley Orgánica de Régimen Municipal:..... | 14 |
| 4.4.7. Plan Nacional de Desarrollo Creando Oportunidades 2021-2025 de Ecuador | 14 |
| 4.4. Marco Referencial | 15 |
| 4.4.1 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas. | 15 |
| 4.4.1.1 Datos históricos | 15 |
| 4.4.2 Misión Institucional..... | 18 |
| 4.4.3 Visión Institucional..... | 18 |
| 4.4.4 Valor Institucional | 18 |
| 4.4.5 Organigrama Institucional. | 18 |
| 4.5. Marco conceptual | 20 |
| 4.5.1 Clima Organizacional. | 20 |
| 4.5.2. Factores que determinan el clima organizacional..... | 24 |
| 4.5.3. Percepciones | 28 |
| 4.5.4. Estrategias para fomentar un clima organizacional. | 31 |
| 5. Metodología..... | 33 |
| 5.1 Área de Estudio | 33 |
| 5.2 Enfoque metodológico. | 34 |
| 5.2.1. Objetivo 1 | 35 |
| 5.2.2. Objetivo 2 | 36 |
| 5.2.3 Objetivo 3 | 37 |
| 5.3 Población y Muestra..... | 38 |
| 5.4. Criterio de inclusión..... | 38 |
| 5.5 Criterio de exclusión. | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 6. Resultados..... | 39 |
| 6.1. Cumplimiento del objetivo 1..... | 41 |
| 6.2.Cumplimiento del objetivo 2..... | 43 |
| 6.3.Cumplimiento del objetivo 3..... | 52 |
| 6.3.1 Propuesta del plan de mejora..... | 52 |
| 6.3.2 Objetivos de la propuesta de plan de mejora..... | 54 |
| 6.4. Objetivo General | 63 |
| 7. Discusión..... | 64 |
| 8. Conclusiones..... | 71 |
| 9. Recomendaciones..... | 73 |
| 10. Bibliografía..... | 75 |
| 11. Anexos..... | 79 |

Índice de Tablas

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1. Revisión de literatura gris | 6 |
| Tabla 2. Escala del clima organizacional..... | 37 |
| Tabla 3. Descripción del servidor según la edad | 40 |
| Tabla 4. Descripción del personal según el tiempo de antigüedad en el cargo..... | 40 |
| Tabla 5. Factor de Autonomía..... | 45 |
| Tabla 6. Factor de Cohesión | 46 |
| Tabla 7. Factor de Confianza | 47 |
| Tabla 8. Factor de Presión..... | 48 |
| Tabla 9. Factor de Apoyo..... | 49 |
| Tabla 10. Factor Reconocimiento | 50 |
| Tabla 11. Factor Equidad..... | 51 |
| Tabla 12. Factor de Innovación..... | 52 |
| Tabla 13. Propuesta de plan de mejora: Factor Autonomía..... | 55 |
| Tabla 14. Propuesta de plan de mejora: Factor Cohesión..... | 56 |
| Tabla 15. Propuesta de plan de mejora: Factor Confianza | 57 |
| Tabla 16. Propuesta de plan de mejora: Factor Presión | 58 |
| Tabla 17. Propuesta de plan de mejora: Factor Apoyo | 59 |
| Tabla 18. Propuesta de plan de mejora: Factor Reconocimiento..... | 60 |
| Tabla 19. Propuesta de plan de mejora: Factor Equidad..... | 61 |
| Tabla 20. Propuesta de plan de mejora: Factor Innovación..... | 62 |
| Tabla 21. Distribución del personal por departamento del GAD Paltas..... | 93 |

Índice de Figuras

| | |
|---|-----------|
| Figura 1. Mapa del Cantón Paltas..... | 17 |
| Figura 2. Organigrama funcional del GAD Paltas..... | 19 |
| Figura 3. Ubicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Paltas | 34 |
| Figura 4. Distribución demográfica del personal según el género | 39 |
| Figura 5. Aspectos positivos y negativos del clima organizacioal | 41 |
| Figura 6. Promedio de las persepciones de los factores del clima organizacional en el GAD Paltas | 44 |
| Figura 7. Aplicación de entrevista..... | 90 |
| Figura 8. Aplicación de entrevista | 90 |
| Figura 9. Aplicación de encuesta Gad Paltas..... | 90 |
| Figura 10. Aplicación de encuesta GAD Paltas..... | 90 |
| Figura 11. Aplicación de encuesta Gad Paltas..... | 91 |
| Figura 12. Aplicación de encuesta Gad Paltas..... | 91 |
| Figura 13. Aplicación de Encuesta Gad Paltas..... | 91 |
| Figura 14. Aplicación de encuesta Gad Paltas..... | 91 |

| | |
|--|-----------|
| Índice de Anexos | |
| 11. Anexos..... | 79 |
| Anexo 1. Formato de entrevista..... | 79 |
| Anexo 2. Formato de encuesta..... | 81 |
| Anexo 3. Permiso del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Paltas..... | 85 |
| Anexo 4. Memorando de designación de director IIC..... | 86 |
| Anexo 5. Certificado de traducción de Abstract | 88 |
| Anexo 6. Encuesta aplicada en el GAD Paltas. | 89 |
| Anexo 7. Fotografías..... | 91 |
| Anexo 8. Distribución del Personal GAD Paltas..... | 93 |

| | |
|----------------------|---|
| Aprobado por: | Lic. Yadira Montaña Gonzales Mg.Sc DIRECTORA DE BIBLIOTECAS |
|----------------------|---|

1. Título

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

2. Resumen

El clima organizacional, se refiere al ambiente percibido por los empleados en una organización. Por lo tanto, el presente estudio se enfoca en el diagnóstico del clima organizacional en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Paltas, periodo 2023, por lo tanto se planteó los siguientes objetivos específicos: describir la realidad actual de la institución sobre el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas; determinar la percepción de los factores que influyen el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas; Los cuales se engloban en un objetivo general que es: describir la realidad asociada al clima organizacional del GAD Municipal Paltas, periodo 2023. Para recopilar datos, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas validadas por expertos, abordando los ocho factores clave identificados por Koys & Decottis: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, equidad, reconocimiento e innovación. Estas herramientas se diseñaron utilizando la escala de Likert y el modelo teórico de Litwin y Stringer para obtener una comprensión más profunda del clima organizacional. La muestra incluyó a 163 servidores públicos del GAD Paltas, quienes completaron la encuesta de percepción, además de siete servidores públicos en roles directivos que participaron en entrevistas. Los resultados revelaron una percepción promedio del clima organizacional de 3.39, calificado como "muy bueno", destacando relaciones interpersonales positivas y un trato justo. Sin embargo, áreas como la presión laboral, el apoyo y el reconocimiento obtuvieron calificaciones más bajas, señalando oportunidades de mejora. Aunque la mayoría de los empleados muestran motivación y compromiso con su trabajo, se identificaron limitaciones en cuanto a oportunidades de desarrollo profesional y falta de claridad en roles y responsabilidades. En conclusión, el diagnóstico del clima organizacional revela un ambiente laboral generalmente positivo en el GAD Municipal Paltas, pero con áreas específicas que requieren atención y acción para fomentar un entorno aún más saludable y productivo.

Palabras clave: Diagnóstico, clima organizacional, plan, percepción.

2.1 Abstract

The present study focuses on the diagnosis of the organizational climate at the Autonomous Decentralized Local Government of the Paltas Canton, for the year 2023, with the following specific objectives: to describe the current situation of the institution regarding the organizational climate of the Autonomous Decentralized Local Government of the Paltas Canton; to determine the perception of the factors that influence the organizational climate at the GAD of Paltas. The main objective is to describe the reality associated with the organizational climate within the Municipal GAD of Paltas. Surveys and expert validated interviews are used to collect the data. These are based on the eight key factors identified by Koys & Decottis: autonomy, cohesion, confidence, pressuring, support, fairness, recognition and innovation. These tools are developed with the use of the Likert scale and the theoretical model of Litwin and Stringer in order to gain a deeper understanding of organizational climate. The sample consisted of 163 GAD Paltas public employees who completed the perception survey and seven public employees in management positions who participated in interviews. The results show a climate perception score of 3.39, which is rated as "very good", with positive interpersonal relationships and fair treatment. However, areas such as work pressure, support and recognition scored lower, indicating opportunities for improvement. Although most employees show motivation and commitment to their work, limitations are identified regarding professional development opportunities and a lack of clarity in roles and responsibilities. In conclusion, the organizational climate diagnosis shows a generally positive working environment at the GAD of Paltas, but with specific areas requiring attention and action to promote a healthier and more productive environment.

Keywords: Diagnosis, organizational climate, plan, perception.

3. Introducción

La investigación aborda el concepto del clima organizacional, focalizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas durante el año 2023. Este término, acuñado por Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968), se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al ambiente laboral. El estudio se centra en comprender cómo estas percepciones influyen en la dinámica laboral en una institución pública, siguiendo la teoría de Koys & Decottis. (1991), quienes identifican factores clave como autonomía, cohesión, confianza, entre otros.

La importancia de esta investigación radica en su impacto directo en la eficiencia, el compromiso y el bienestar de los empleados del sector público. Un clima organizacional favorable promueve la satisfacción laboral, la retención de talento y contribuye al logro de los objetivos institucionales. No obstante, se identifica un problema: la falta de conocimiento sobre la situación específica del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas durante el periodo mencionado.

El presente estudio busca llenar esta brecha de conocimiento al realizar un diagnóstico detallado del clima organizacional en la institución. Se plantea describir la realidad actual del clima organizacional, determinar la percepción de los factores que influyen en él y proponer un plan de mejora. Además, se espera que los hallazgos contribuyan a la literatura existente sobre clima organizacional en el sector público y sirvan de referencia para futuras investigaciones en este campo.

Los beneficios de esta investigación son múltiples. En primer lugar, proporcionará información valiosa para la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas, permitiendo identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para fortalecer el clima laboral. Asimismo, los resultados podrían ser extrapolables a otras instituciones del sector público, brindando un marco de referencia para el análisis y la mejora del clima organizacional en general.

La investigación sobre el clima organizacional ha sido un tema de interés constante en el ámbito académico y empresarial. Numerosos estudios previos han explorado cómo las percepciones compartidas dentro de una organización impactan en el desempeño, la satisfacción laboral y la retención del talento humano. En este sentido, autores como Litwin y Stringer han establecido los fundamentos teóricos del concepto, mientras que investigadores como Koys &

Decottis han identificado factores clave que influyen en el clima organizacional, tales como autonomía, cohesión, confianza, entre otros.

En el contexto específico del sector público, se han realizado investigaciones que destacan la importancia del clima organizacional en la eficacia de las instituciones gubernamentales. Por ejemplo, el estudio en el 2023 por el Ministerio del Trabajo de Ecuador ha demostrado cómo un clima organizacional negativo en el sector público puede influir en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía, la transparencia y la eficiencia en la gestión gubernamental.

Por último, es necesario mencionar los alcances y limitaciones del trabajo. Los alcances incluyen el diagnóstico detallado del clima organizacional en una institución específica, con la aplicación de encuestas y entrevistas para obtener una comprensión profunda de la percepción de los empleados. Sin embargo, se reconoce la limitación del tamaño muestral que son los servidores que están bajo la LOSEP y la posible influencia de factores externos no controlados en los resultados. A pesar de estas limitaciones, se espera que esta investigación contribuya significativamente al conocimiento sobre el clima organizacional en el sector público.

4. Marco teórico

4.1. Antecedentes académicos

Tabla 1.

Revisión de literatura gris

| Autor | Título | Resumen | Conclusión |
|--|---|---|--|
| Morales Urrutia, Diana Cristina González Garcés, David Israel (2020) | Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas | <p>Un estudio realizado en el Servicio de Rentas Internas (SRI) de Ambato, Ecuador, encontró que existen dimensiones de clima organizacional que tienen relaciones estadísticamente significativas con variables del desempeño laboral.</p> <p>Las dimensiones de clima organizacional que se relacionan con el desempeño laboral son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Apoyo organizacional: Los empleados que perciben que su organización los apoya son más propensos a desempeñarse bien en su trabajo.• Equidad: Los empleados que perciben que su organización es justa son más propensos a desempeñarse bien en su trabajo.• Compromiso: Los empleados que están comprometidos con su trabajo son más propensos a desempeñarse bien en su trabajo. <p>Estos resultados sugieren que las organizaciones pueden mejorar el desempeño laboral de sus empleados al crear un clima organizacional.</p> | <p>En conclusión, el clima organizacional es un factor importante que puede influir en el desempeño laboral. Las organizaciones que buscan mejorar su competitividad deben prestar atención al clima organizacional y tomar medidas para crear un entorno de trabajo positivo.</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Toala Bozada, Sandra Patricia (2013) | Diseño del clima organizacion al como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa-2013 | El objetivo de la investigación fue analizar la incidencia del modelo de diseño de clima organizacional para un mejor desempeño profesional de los servidores públicos de la institución. El estudio encontró que el clima organizacional tiene una influencia significativa en el desempeño profesional de los servidores públicos. Los servidores públicos que perciben un clima organizacional favorable tienden a tener un mayor desempeño profesional, lo que se refleja en una mayor productividad, satisfacción laboral y compromiso con la organización. | En conclusión, el clima organizacional es un factor clave para el desempeño profesional de los servidores públicos. Un clima organizacional favorable puede contribuir a mejorar la productividad, la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. Para crear un clima organizacional favorable, las organizaciones deben centrarse en los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Reconocimiento • Trabajo en equipo • Cultura de servicio |
| Salvatierra Ron, Wilma Lucia (2021) | Análisis del clima laboral en una empresa pública Guayaquileña | El estudio encontró que la reestructuración organizacional tuvo un impacto negativo en la motivación laboral de los empleados. Los empleados expresaron que estaban inconformes con los cambios en la estructura organizacional, lo que les generaba incertidumbre y ansiedad. El estudio también encontró que el clima laboral de la empresa era satisfactorio, a excepción de la percepción de reconocimiento. Los empleados sentían que no eran reconocidos por su trabajo y sus logros. | La reestructuración organizacional puede tener un impacto negativo en la motivación laboral de los empleados. Las empresas públicas deben tomar medidas para mitigar este impacto, como mejorar la comunicación con los empleados, brindarles oportunidades de desarrollo y capacitación, e implementar un sistema de reconocimiento efectivo |
| Rivera Fernández, Glenis Ivonne Briceño Silva, Luz Stella (2019) | Desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito | El presente estudio analiza la influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), ubicada en la ciudad de Quito. El estudio encontró que el clima laboral de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS es favorable, con un nivel de satisfacción de los servidores públicos de 7,8 sobre 10. Sin embargo, se identificaron algunos factores que podrían mejorar el clima laboral, como la comunicación, el reconocimiento y la capacitación. | El clima laboral es un factor importante que puede influir en el desempeño laboral de los servidores públicos. Las organizaciones que desean mejorar el desempeño de sus empleados deben centrarse en crear un clima laboral favorable. |

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>Quizhpile ma Rodríguez, Rosa Elena Chaca Benavides, Christian Fabián (2018)</p> | <p>Impacto del clima organizacional en la motivación de los funcionarios públicos: caso de estudio IFTH</p> | <p>La investigación centró su atención en el análisis del impacto del clima organizacional en la motivación laboral de los funcionarios públicos del Instituto de Fomento al Talento Humano, como una alternativa de aporte al desarrollo institucional de la organización para fortalecer las interrelaciones entre los colaboradores de la institución.</p> | <p>En conclusión, el clima organizacional es un factor importante que puede influir en la motivación laboral de los funcionarios públicos. Las organizaciones que desean mejorar la motivación de sus empleados deben centrarse en crear un clima organizacional favorable.</p> |
| <p>Córdoba Gómez, Agustín Tejada Galeano, María (2014)</p> | <p>Análisis del clima laboral de los servidores públicos en el sector central de la defensoría del pueblo</p> | <p>La investigación sobre el impacto de la reestructuración en clima laboral en la Defensoría del Pueblo en Ecuador concluyó que la reestructuración tuvo un impacto negativo en el clima laboral de la institución. El estudio encontró que los factores que más contribuyeron al impacto negativo de la reestructuración fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de comunicación entre la dirección y los empleados. • La falta de reconocimiento del trabajo de los empleados. <p>La falta de claridad en las funciones y responsabilidades de los empleados. El estudio también encontró que la reestructuración generó una sensación de incertidumbre y ansiedad entre los empleados, lo que afectó negativamente su satisfacción laboral y su compromiso con la organización.</p> | <p>En conclusión, la reestructuración organizacional puede tener un impacto negativo en el clima laboral de las organizaciones. Las organizaciones que desean mitigar este impacto deben centrarse en mejorar la comunicación, el reconocimiento y la capacitación de sus empleados. Los estudios revisados concluyeron que el clima organizacional tiene una influencia significativa en el desempeño laboral. Los empleados que perciben un clima organizacional favorable tienden a tener un mayor desempeño, lo que se refleja en una mayor productividad, satisfacción laboral y compromiso con la organización.</p> |
| <p>Ministerio de Trabajo (2019)</p> | <p>Guía metodológica para la medición y evaluación de la percepción de la calidad de los servicios públicos</p> | <p>Ministerio del Trabajo con el objetivo de promover el desarrollo e innovación de su gestión y de mejorar la percepción de la calidad de los servicios públicos, desarrolla mecanismos y herramientas que orientan y dictaminan los lineamientos para realizar la medición y evaluación de la percepción de la calidad de los servicios públicos de manera transparente y eficiente dentro del contexto de un acercamiento entre el ciudadano y el Estado.</p> | <p>Las instituciones deben implementar procesos de seguimiento, medición y análisis necesarios para mejorar continuamente la eficiencia de su sistema de gestión; así como realizar seguimiento a la percepción de los ciudadanos respecto a la calidad de los servicios públicos</p> |

| | | | |
|--------------------------|--|--|--|
| Rodrigo Peralta (2004) | El Clima Organizacional | El clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los empleados sobre su entorno laboral. Este clima está influenciado por una serie de factores, como la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación y la satisfacción laboral. | Un buen clima organizacional es importante para la productividad y el éxito de una organización. Cuando los empleados se sienten cómodos y motivados en su trabajo, son más propensos a ser productivos y a contribuir al éxito de la empresa. |
| Luz Pacheco Zerga (2021) | Eficacia de los comités de convivencia laboral como instrumento de prevención del acoso laboral en las medianas empresas del municipio de Girardot | En este estudio se analizó la eficacia del Comité de Convivencia Laboral como herramienta para proteger los derechos de las víctimas de acoso laboral en medianas empresas del municipio de Girardot. Se utilizó un enfoque mixto y se recopiló información a través de observación, grupos focales, entrevistas y encuestas. Los resultados revelaron que los reglamentos internos de trabajo no abordan de manera adecuada la prevención del acoso laboral, y existe temor por parte de las víctimas de denunciar al Comité de Convivencia Laboral debido a la falta de protección jurídica. Además, se encontró que las decisiones del Comité pueden ser parciales y favorecer al acosador, y que no se logra una solución efectiva al conflicto entre el acosador y la víctima. En conclusión, se evidencia la ineficacia socio-jurídica del Comité de Convivencia Laboral en estas empresas, lo que plantea la necesidad de mejorar su funcionamiento y proteger adecuadamente a las víctimas de acoso laboral. | En conclusión, este estudio revela la ineficacia del Comité de Convivencia Laboral como herramienta de protección de los derechos de las víctimas de acoso laboral en las medianas empresas de Girardot. Los reglamentos internos de trabajo carecen de mecanismos suficientes para prevenir el acoso, lo que genera temor y falta de protección jurídica para las víctimas. Además, se evidencia parcialidad en las decisiones del Comité, favoreciendo al acosador, y una falta de solución efectiva al conflicto. garantizar una protección adecuada a las víctimas de acoso laboral en estas empresas. |

Nota: Esta tabla indica temas relacionados a la investigación con sus respectivos autores resumen y conclusiones, que son muy importantes para la investigación con información tomada de varios autores.

4.2. Base teórica

4.2.1 Teoría de la Contingencia de Litwin y Stringer

La Teoría de la Contingencia de Litwin y Stringer, desarrollada en 1968 por George H. Litwin y Robert Stringer, propone que el clima organizacional está condicionado por diversos factores contingentes, tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional. Esta teoría sostiene que no existe una única estrategia efectiva para la gestión del clima organizacional, ya que las prácticas de liderazgo y gestión deben ajustarse según las circunstancias particulares de cada organización. Por lo tanto,

los empleados comparan su percepción de lo que reciben de su trabajo, como salario, beneficios y oportunidades de desarrollo, con la percepción de lo que otros empleados reciben por un trabajo similar. Si los empleados perciben un trato injusto, es probable que experimenten frustración y desmotivación, lo cual puede tener un impacto negativo en el clima organizacional.

4.2.2 Teoría de los investigadores Koys y Decottis

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

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

Autonomía

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

Cohesión

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

Confianza

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

Presión

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

Apoyo

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

Reconocimiento

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

Equidad

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

Innovación

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

4.3 Marco legal

A continuación, se presenta el marco legal el cual nos ofrecerá el conjunto de leyes y regulaciones que establecen los derechos, deberes y responsabilidades de los individuos y las instituciones en relación al proyecto que se está planteando en la misma. Estas leyes proporcionan el marco de referencia para mantener el orden, la justicia y la protección de los derechos de las personas. El marco legal también establece los mecanismos para resolver conflictos y garantiza la igualdad de todos ante la ley. En resumen, el marco legal es esencial para asegurar una convivencia justa y equitativa en una sociedad.

4.3.1 Constitución de la República del Ecuador

Sección octava Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado, (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pp.12, art.33).

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar, (pp, 110 art.326).

4.3.2. Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad,

continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Art. 4.- Servidoras y servidores públicos. - Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos. - Son deberes de las y los servidores públicos:

a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;

b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;

c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;

d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;

e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;

f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;

g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;

h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los

recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;

i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;

j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y,

k) Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización. (LEY ORGANICA de SERVICIO PUBLICO, LOSEP Ley 0 Registro Oficial Suplemento Estado: Vigente PRESIDENCIA de LA REPUBLICA)

4.3.3. Ley de Participación Ciudadana y Control Social

Establece que la ciudadanía tiene el derecho a participar en el control social y vigilancia de la gestión pública, lo que implica que la participación ciudadana puede contribuir a mejorar el clima organizacional de las organizaciones públicas de varias maneras. En primer lugar, puede ayudar a crear un ambiente de trabajo más democrático y participativo. En segundo lugar, puede ayudar a promover la transparencia y la rendición de cuentas. En tercer lugar, puede ayudar a reducir la corrupción.

4.3.4. Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) del Ecuador es la norma que regula el sistema de organización territorial del país. En sus artículos se establecen los principios, objetivos, competencias y relaciones entre los diferentes niveles de gobierno. Estos elementos tienen un impacto directo en el clima organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD).

4.3.5. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)

Art. 1.- Principio de Publicidad de la Información Pública. - El acceso a la información pública es un derecho de las personas que garantiza el Estado. Toda la información que emane o que esté en poder de las instituciones, organismos y entidades, personas jurídicas de derecho público o privado que, para el tema materia de la información tengan participación del Estado o sean concesionarios de éste, en cualquiera de sus modalidades, conforme lo dispone la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; las

organizaciones de trabajadores y servidores de las instituciones del Estado, instituciones de educación superior que perciban rentas del Estado, las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONGs), están sometidas al principio de publicidad; por lo tanto, toda información que posean es pública, salvo las excepciones establecidas en esta Ley.

Art. 7.- Difusión de la Información Pública.- Por la transparencia en la gestión administrativa que están obligadas a observar todas las instituciones del Estado que conforman el sector público en los términos del artículo 118 de la Constitución Política de la República y demás entes señalados en el artículo 1 de la presente Ley, difundirán a través de un portal de información o página web, así como de los medios necesarios a disposición del público, implementados en la misma institución, la siguiente información mínima actualizada, que para efectos de esta Ley, se la considera de naturaleza obligatoria:

c) La remuneración mensual por puesto y todo ingreso adicional, incluso el sistema de compensación, según lo establezcan las disposiciones correspondientes.

4.3.6. Ley Orgánica de Régimen Municipal:

La participación ciudadana puede contribuir a mejorar el clima organizacional de las organizaciones públicas de varias maneras. En primer lugar, puede ayudar a crear un ambiente de trabajo más democrático y participativo. En segundo lugar, puede ayudar a promover la transparencia y la rendición de cuentas. En tercer lugar, puede ayudar a reducir la corrupción, (Ley orgánica de régimen municipal, n.d.).

4.4.7. Plan Nacional de Desarrollo Creando Oportunidades 2021-2025 de Ecuador

El presente trabajo se encuentra orientado dentro de este plan en dos ejes principalmente:

Eje Económico

Objetivo 1.- Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.

Eje Institucional

Objetivo 14.- Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.

Objetivo 15.- Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción.

4.3.8. Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público. Acuerdo Ministerial 2018-0138

La presente Norma Técnica fue emitida con el objetivo de regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas, a fin de fortalecer la mejora del ambiente de trabajo institucional (Ministerio del Trabajo, 2018).

4.3.9 Modelo de Medición de Clima Laboral para las instituciones de la Función Ejecutiva

Art. 9.- Del Objetivo de la Medición de Clima Laboral. - El objetivo de la medición de clima laboral, es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía.

Art. 10.- Del Clima Laboral- El clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño.

4.4. Marco Referencial

4.4.1 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas.

4.4.1.1 Datos históricos

Paltas es un cantón de la provincia de Loja, lleva este nombre por la presencia de la etnia preincaica Palta, que constituye el elemento fundamental de la etnografía e historia provincial. A finales del periodo Pre-cerámico, numerosos grupos humanos llegaron del norte, del sur, de mares y ríos orientales a establecerse en estas tierras que constituyen la provincia de Loja y parte de las de El Oro y Zamora Chinchipe, y tomaron el nombre de ‘Nación Palta’.

Estas personas eran de mediana estatura (1,60 cm). Los primeros progenitores vinieron del callejón interandino, especialmente de las tribus de los Puruháes y los Cañaris.

Otra versión indica que los Paltas vinieron del sur (Perú), debido a cierta influencia de la civilización Tiahuanaca, procedente del Imperio de los incas.

La tercera descripción, y la más conocida, es la de las cronistas Chantall Caillavet y Anne Marie Hocquenghem, que manifiestan que los Paltas arribaron de la selva de la Amazonía, donde hace miles de años salieron de la región de los Jíbaros y de los Bracamoros. Tramontando la Cordillera Oriental de los Andes y siguiendo los ríos Mayo, Chinchipe, Valladolid, Palanda y Piscobamba, penetraron y se asentaron en los territorios que hoy se conocen como Loja.

El nombre de paltas aún es debatible y vigente, pues existen algunas versiones en cuanto a la composición y origen.

Una de las versiones indica que el nombre palta es originario del lenguaje autóctono, puesto que era considerada como una nación poderosa por su territorio, número y cultura.

Garcilaso de la Vega afirma que fue debido a la abundancia de paltas, es decir de aguacates. El Inca Huayna Cápac, por su agrado hacia esta fruta, denominó a estas tierras como 'La Nación de los Paltas'.

El cantón Paltas, fundado en 1824, está en el centro de la provincia de Loja, con una superficie de 1.124 km². Tiene dos parroquias urbanas: Catacocha y Lourdes y siete parroquias rurales: Cangonamá, Casanga, Guachanamá, Lauro Guerrero, Orianga, San Antonio y Yámana. El cantón Paltas tiene una población de aproximadamente 25.000 personas.

Paltas se ubica en la parte central de la Provincia de Loja, abarca una variedad impresionante de accidentes geográficos, desde partes altas y mesetas hasta valles secos, Catacocha está asentada en la meseta que abarca la parte oriental del Cantón, hay varios valles de considerable extensión como Casanga y Orianga, también existen montañas emblemáticas como Pisaca, Guanchuro y Guachanamá.

Los ríos Catamayo y Puyango rodean al cantón Paltas, de manera que el río Puyango sirve de frontera natural entre el cantón y la provincia de El Oro, y al sur el río Catamayo constituye el límite natural con los cantones Catamayo, Gonzanamá, Calvas y Sozoranga.

La orografía del cantón se caracteriza por una diferencia de alturas entre los 600 msnm en los ríos Puyango, Playas y Catamayo hasta 3.000 msnm en el cerro Guachanamá, y unas pendientes que en su mayor extensión superan el 50%.

Paltas se caracteriza por su bosque seco tropical el cual cubre una extensión considerable; la cobertura vegetal del cantón es mayoritariamente matorral desértico, matorral

espinoso y bosque seco deciduo.

En la parte central se ubica el valle de Casanga que cubre un 35% de la superficie, en este valle se cultiva extensivamente una gran variedad de productos agrícolas, como maní, Tuna de cactus, café, mango, plátano, arroz, camote, yuca, maíz y otros productos agrícolas de mano de fincas y haciendas.

El Cantón Paltas es también una zona ganadera para producción de carne y queso de alta calidad.

4.4.1.2. Localización

Extensión: 1157,13 Km²

Límites: Al Norte con los Cantones de Chaguarpamba, Olmedo y la Provincia de El Oro. Al sur con los Cantones de Calvas, Sozoranga y Celica. Al Este con los Cantones de Gonzanamá y Catamayo y al Oeste con el Cantón Puyango.

Rango altitudinal: En el lado este desde los 800 m.s.n.m hasta los 2540 m.s.n.m.

Rango climático: En la parte alta llega hasta los 12C y en la parte baja hasta los 24C.

El municipio se encuentra en la ciudad de Catacocha, en las calles entre 25 de Junio e Independencia, con las siguientes coordenadas GPS: -4.05002, -79.64978.

Figura 1.
Mapa del Cantón Paltas



Nota. Obtenido del GAD de Loja.

4.4.2 Misión Institucional

Planificar, Coordinar, Desarrollar y Construir un Cantón moderno con el fin de procurar una vida digna para sus habitantes, con acciones eficientes, transparentes, participativas y de equidad.

4.4.3 Visión Institucional

Ser una institución reconocida en el país por su eficiencia administrativa y de gestión, comprometida, solidaria e integrada con la comunidad.

4.4.4 Valor Institucional

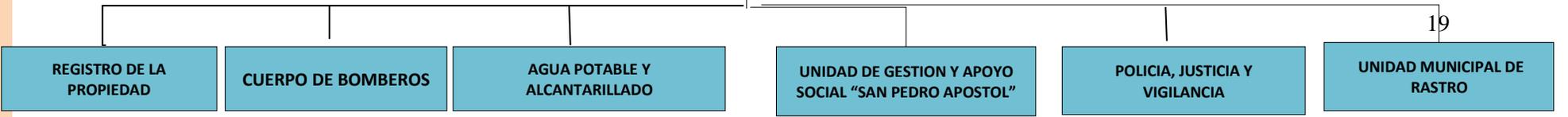
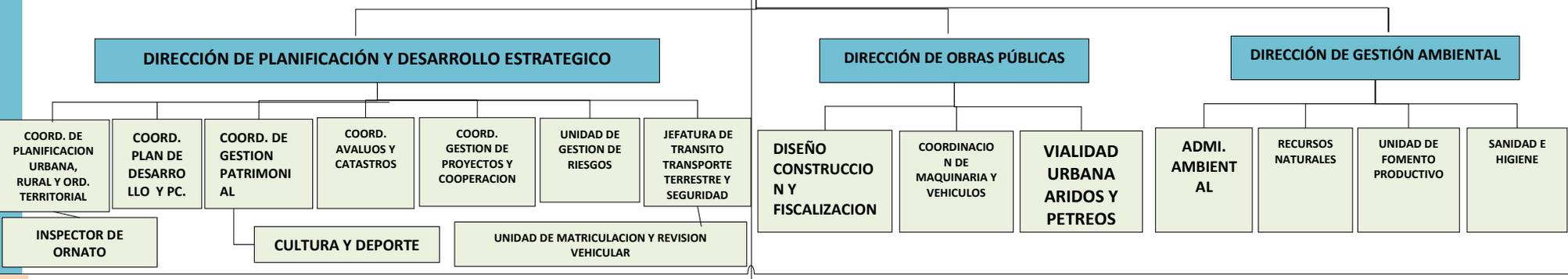
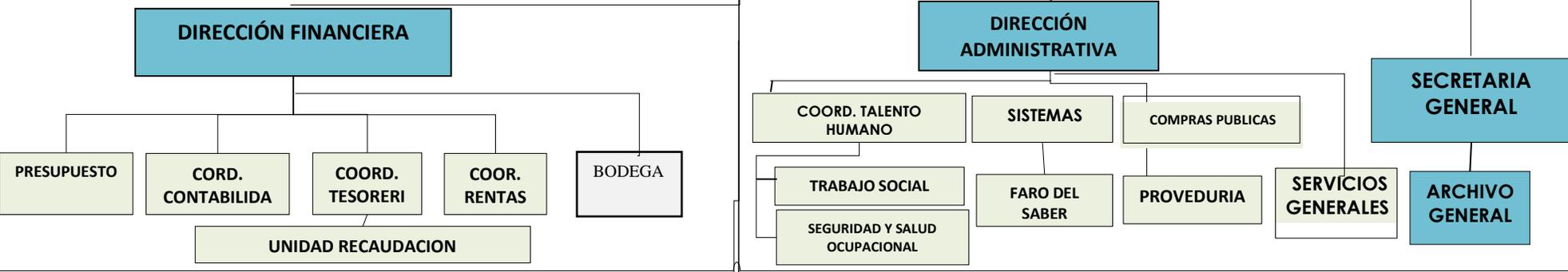
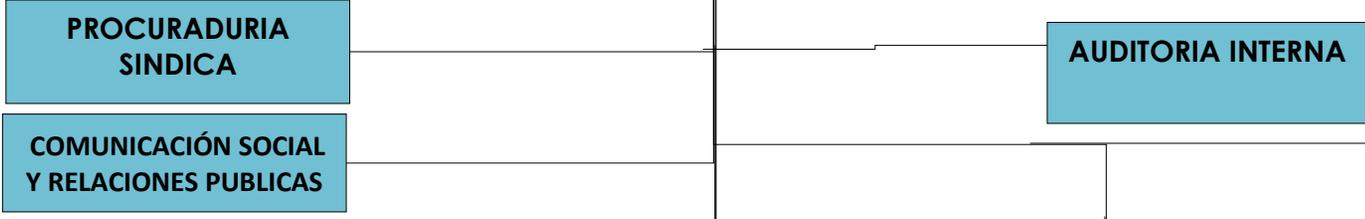
- Ciudad Paltense
- Todos Somos Paltas
- Un Pueblo Unido

4.4.5 Organigrama Institucional.



Figura 2
Organigrama funcional del GAD Paltas

| Referencia | |
|------------|---|
| | CONSEJO MUNICIPAL |
| | ALCALDÍA |
| | PROCURADURIA/COMUNICACIÓN/AUDITORIA/DIRECCION |
| | UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y EQUIPOS DE TRABAJO |



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

4.5. Marco conceptual

4.5.1 Clima Organizacional.

“Clima” se refiere al ambiente social y emocional en un lugar o contexto específico, como en una organización, una comunidad o un grupo social.

- **Definición de organización**

“Organización” Max Weber (1922): define la organización como "una asociación de personas que persiguen un fin común, dotada de una estructura de autoridad y un sistema de reglas y procedimientos."

Asimismo, James G. March y Herbert A. Simón (1993) definen la organización como "un sistema de agentes que interactúan para lograr objetivos comunes."

La definición de organización ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, reflejando los diferentes enfoques y perspectivas que se han desarrollado en el campo de la administración. Sin embargo, todos los autores coinciden en que una organización es un sistema social formado por personas, tareas y actividades de administración, con interacciones que se dan en el marco de una estructura sistemática para alcanzar los objetivos grupales.

- **Definición de clima organizacional**

Los autores Litwin y Stringer(1968) manifiestan que “El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”.

Como lo dice Tagiuri (1968): "Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características."

Asimismo, Chiavenato (2000) nos dice 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."

Koys y Decottis (1991) señalan que estudiar el clima organizacional es un desafío debido a su complejidad y multidimensionalidad. Por un lado, se puede distinguir entre clima psicológico y clima organizacional. El primero se refiere a las percepciones que los empleados tienen de su propio entorno de trabajo, mientras que el segundo se refiere a las percepciones que los empleados tienen de la organización en su conjunto.

El clima psicológico se centra en las experiencias individuales de los empleados, como su satisfacción laboral, su compromiso con la organización y su percepción de la equidad. El clima organizacional, por su parte, se centra en aspectos como la cultura organizacional, la estructura organizacional y los procesos organizacionales.

Y por último Robbins (2009) nos menciona que: "El clima organizacional es el patrón de características distintivas percibidas por los miembros de una organización, que definen la organización en términos de su medio ambiente interno."

En este sentido, el clima se refiere a la calidad de las interacciones, las actitudes y los sentimientos predominantes dentro de ese entorno por lo tanto se traduce en las percepciones que estos tienen. Puede estar influenciado por factores como la cultura organizacional, el liderazgo, las políticas, las normas sociales y las relaciones interpersonales.

Un clima positivo se caracteriza por la confianza, la colaboración, el respeto mutuo, la apertura y la satisfacción general. Un clima negativo, por otro lado, puede estar marcado por la desconfianza, los conflictos, la falta de comunicación efectiva, la tensión y la insatisfacción.

Como lo dice Litwin y Stringer (1968): "Un clima organizacional positivo es aquel en el que los empleados perciben que la organización es justa, equitativa y democrática, que los objetivos de la organización son claros y realistas, y que existe un alto grado de confianza y cooperación entre los empleados."

El clima en un entorno laboral puede afectar el rendimiento, la productividad y el bienestar de los empleados. Un clima positivo fomenta la motivación, la creatividad y la satisfacción laboral, mientras que un clima negativo puede generar estrés, descontento y una disminución del compromiso y la eficiencia como menciona Payne (1982): "Un clima organizacional positivo es aquel en el que los empleados tienen un alto nivel de satisfacción laboral, productividad y compromiso."

Por lo tanto, un clima organizacional negativo es aquel que como nos dice Robbins

(2009): "Es aquel en el que los servidores públicos perciben que la organización es injusta, inequitativa y autoritaria, que los objetivos de la organización son poco claros o irrealistas, y que existe un bajo grado de confianza y cooperación entre los empleados."

4.5.1.1. Diagnóstico

El diagnóstico organizacional es un proceso fundamental para el éxito de las empresas. Idalberto Chiavenato (2009) lo define como "el proceso de análisis y evaluación de una situación actual para identificar problemas, oportunidades y áreas de mejora".

Este proceso implica la recopilación de información (2009), el análisis de datos, la formulación de hipótesis, la prueba de hipótesis y la presentación de resultados a los tomadores de decisiones.

Chiavenato (2009) también menciona que el diagnóstico tiene varios beneficios, como:

- Identificar los problemas y oportunidades que enfrenta la organización.
- Ayudar a tomar decisiones más informadas y estratégicas.
- Facilitar la implementación de cambios y mejoras en la organización.

Otros autores, como Fred Luthans (1998), definen el diagnóstico como "el proceso de identificar y comprender las causas de los problemas de desempeño". Luthans (1998) pone énfasis en la identificación de las causas de los problemas, mientras que Chiavenato (2009) ofrece una metodología más detallada del proceso de diagnóstico en general.

Gary Dessler (2008), por otro lado, define el diagnóstico como "el proceso de recopilar y analizar información para identificar las causas de un problema". Dessler (2008) se centra en la recopilación y análisis de información, lo que es un paso crucial en el proceso de diagnóstico.

En definitiva, el diagnóstico organizacional es una herramienta esencial para las organizaciones que buscan mejorar su eficacia. Los diferentes autores ofrecen diferentes perspectivas sobre el proceso de diagnóstico, pero todos coinciden en que es una herramienta útil para tomar mejores decisiones y lograr mejores resultados.

4.5.1.2 Componentes del clima organizacional

Los componentes del clima organizacional son aquellos factores que influyen en la percepción que los servidores públicos tienen de su entorno de trabajo. Estos factores pueden

ser internos o externos a la organización, y pueden tener un impacto positivo o negativo en el clima laboral. (Stephen P. Robbins, 2004)

Algunos de los componentes del clima organizacional más comunes son los siguientes:

Ambiente físico: El ambiente físico del lugar de trabajo puede influir en la comodidad y la satisfacción de los empleados. Aspectos como la iluminación, la ventilación, la limpieza y el ruido pueden tener un impacto en el clima laboral.

Relaciones interpersonales: Las relaciones interpersonales entre los empleados y con sus superiores jerárquicos pueden influir en el clima laboral. Aspectos como la confianza, el respeto y la colaboración pueden crear un ambiente de trabajo positivo.

Cultura organizacional: La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y normas que rigen el comportamiento de los miembros de una organización. La cultura organizacional puede influir en el clima laboral, creando un entorno de trabajo más o menos colaborativo, competitivo o innovador.

Sistemas y procesos: Los sistemas y procesos de la organización, como los sistemas de compensación, los sistemas de evaluación del desempeño o los sistemas de comunicación, pueden influir en el clima laboral.

Liderazgo: El liderazgo de la organización puede influir en el clima laboral, creando un ambiente de trabajo más o menos motivador, participativo o comprometido.

La importancia de los componentes del clima organizacional radica en que pueden tener un impacto significativo en la productividad, la satisfacción laboral y la retención de los servidores públicos. Por lo tanto, es importante que las organizaciones identifiquen los factores que influyen en el clima laboral y tomen medidas para mejorarlo.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo los componentes del clima organizacional pueden influir en la productividad, la satisfacción laboral y la retención de los empleados:

- Un ambiente físico agradable puede contribuir a una mayor productividad, ya que los empleados se sienten más cómodos y motivados para trabajar.
- Relaciones interpersonales positivas pueden contribuir a una mayor

satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten apoyados y valorados por sus compañeros y superiores.

- Una cultura organizacional colaborativa puede contribuir a una mayor innovación, ya que los empleados se sienten cómodos compartiendo ideas y colaborando entre sí.
- Sistemas y procesos eficientes pueden contribuir a una mayor satisfacción laboral, ya que los empleados sienten que su trabajo es valorado y reconocido.
- Un liderazgo efectivo puede contribuir a una mayor motivación laboral, ya que los empleados se sienten inspirados y comprometidos con la organización.

4.5.2. Factores que determinan el clima organizacional

El clima organizacional es influenciado por una variedad de factores, tanto internos como externos. El clima organizacional es una construcción social, lo que significa que es creado por la interacción de los servidores públicos con su entorno laboral. Algunos factores que influyen en el clima organizacional son; la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación, la retroalimentación, la motivación y la satisfacción laboral.

Litwin y Stringer (1968): Estos autores consideran que el clima organizacional es el "conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen sobre el ambiente laboral en el que se desenvuelven". Los factores que determinan el clima organizacional, según estos autores, son los siguientes:

- **Estructura:** Se refiere a la claridad de los roles y responsabilidades, la formalidad de las relaciones y la flexibilidad de la organización.
- **Metas:** Se refiere a la claridad y el consenso de las metas de la organización, así como a la motivación para alcanzarlas.
- **Recompensas:** Se refiere a la equidad y la justicia de las recompensas que reciben los empleados.
- **Participación:** Se refiere al grado de participación de los empleados en la toma de decisiones y el funcionamiento de la organización.
- **Clima de trabajo:** Se refiere a la satisfacción de los empleados con su trabajo y el ambiente laboral.

- **Liderazgo:** Se refiere al estilo de liderazgo de los gerentes y su capacidad para motivar y guiar a los empleados.
- **Identidad:** Se refiere al grado de identificación de los empleados con la organización y su sentido de pertenencia.

Estos factores pueden ser positivos o negativos, y pueden afectar el clima organizacional de diferentes maneras. Por ejemplo, una estructura organizacional clara y bien definida puede facilitar la participación de los empleados y la claridad de las metas. Por el contrario, una estructura organizacional ambigua y poco definida puede dificultar la participación de los empleados y la claridad de las metas.

Los factores de Litwin y Stringer son importantes para comprender cómo el clima organizacional puede afectar el comportamiento de los empleados y el desempeño de la organización.

- o **La estructura organizacional:** La estructura organizacional influye en el clima organizacional en la medida en que determina las relaciones de poder y autoridad, los roles y responsabilidades, y los canales de comunicación.

- o **La cultura organizacional:** La cultura organizacional influye en el clima organizacional en la medida en que determina los valores, creencias y normas que rigen el comportamiento de los miembros de la organización.

Según Idalberto Chiavenato, el clima organizacional es "el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen sobre el ambiente laboral en el que se desenvuelven". Los factores que determinan el clima organizacional, según Chiavenato, son los siguientes:

La cultura organizacional es uno de los factores más importantes que influyen en el clima organizacional. La cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y normas compartidos dentro de una organización. La cultura organizacional puede ser destructiva o constructiva para el clima organizacional, dependiendo de cómo sea percibida por los empleados (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013).

Kotter y Heskett (1992) definen la cultura organizacional como "el conjunto de valores, creencias y prácticas que dan forma a cómo una organización opera y cómo sus empleados se comportan".

La cultura organizacional y el clima organizacional están relacionados, pero no son lo mismo. La cultura organizacional es el contexto en el que se desarrolla el clima organizacional. El clima organizacional es la expresión de la cultura organizacional en la experiencia de los empleados.

Una cultura organizacional fuerte y positiva puede crear un clima organizacional positivo. Esto se debe a que los empleados se sienten más comprometidos con su trabajo y con la organización cuando comparten los valores y creencias de la organización.

Por el contrario, una cultura organizacional débil o negativa puede crear un clima organizacional negativo. Esto se debe a que los empleados se sienten desmotivados y desconectados de la organización cuando no comparten los valores y creencias de la organización.

- o **Las políticas y procedimientos:** Las políticas y procedimientos influyen en el clima organizacional en la medida en que determinan las reglas y normas que regulan el funcionamiento de la organización.

- o **Las relaciones interpersonales:** Las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional en la medida en que determinan el grado de confianza, cooperación y apoyo entre los miembros de la organización.

- o **El liderazgo:** El liderazgo influye en el clima organizacional en la medida en que determina el grado de participación, motivación y empoderamiento de los miembros de la organización.

Koys y Decottis (1991) identificaron ocho factores del clima organizacional, que son:

Autonomía: La percepción de los empleados de que tienen control sobre su trabajo y su entorno.

Cohesión: La percepción de los empleados de que están unidos y de que forman parte de un equipo.

Confianza: La percepción de los empleados de que pueden confiar en sus compañeros de trabajo, supervisores y la organización en general.

Presión: La percepción de los empleados de que están bajo presión para realizar su

trabajo.

Apoyo: La percepción de los empleados de que reciben apoyo de sus compañeros de trabajo, supervisores y la organización en general.

Reconocimiento: La percepción de los empleados de que su trabajo es reconocido y valorado.

Equidad: La percepción de los empleados de que son tratados de manera justa y equitativa.

Innovación: La percepción de la innovación se refiere a cómo las personas, ya sean consumidores, empleados o líderes empresariales, interpretan y valoran las nuevas ideas, productos, servicios o procesos innovadores. Esta percepción puede variar ampliamente según factores individuales, culturales, sociales y contextuales.

Estos factores se pueden dividir en dos dimensiones principales:

- La dimensión relacional, que se refiere a las relaciones entre los empleados, los supervisores y la organización.
- La dimensión instrumental, que se refiere a las condiciones de trabajo y a las oportunidades que ofrece la organización.

La dimensión relacional está representada por los factores cohesión, confianza, apoyo y reconocimiento. Estos factores se relacionan con la satisfacción de los empleados con sus relaciones interpersonales y con la organización.

La dimensión instrumental está representada por los factores autonomía, presión y equidad. Estos factores se relacionan con la satisfacción de los empleados con su trabajo y con las condiciones de trabajo.

Koys y Decottis (1991) también encontraron que los factores del clima organizacional están interrelacionados. Por ejemplo, la autonomía y el apoyo pueden influir en la cohesión, y la presión puede influir en el reconocimiento.

Los factores del clima organizacional tienen un impacto significativo en el rendimiento de los servidores públicos, la satisfacción laboral y la retención de empleados. Los gerentes pueden mejorar el clima organizacional creando un entorno de trabajo que apoye a los empleados en estas dimensiones.

Chiavenato, I. (2009), también señala que los factores que determinan el clima organizacional pueden ser internos o externos a la organización. Los factores internos son aquellos que se encuentran dentro de la organización, como la estructura organizacional, la cultura organizacional, las políticas y procedimientos, las relaciones interpersonales y el liderazgo. Los factores externos son aquellos que se encuentran fuera de la organización, como la industria en la que opera la organización, la economía y la sociedad en general.

Los factores que determinan el clima organizacional pueden variar de una organización a otra, dependiendo de su tamaño, su sector, su cultura y otros factores. Sin embargo, los factores mencionados anteriormente son los más comunes y tienen un impacto significativo en el clima organizacional.

En resumen, según Chiavenato, los factores que determinan el clima organizacional son los siguientes:

- Factores internos:
 - Estructura organizacional
 - Cultura organizacional
 - Políticas y procedimientos
 - Relaciones interpersonales
 - Liderazgo
- Factores externos:
 - Industria
 - Economía
 - Sociedad

Estos son solo algunos de los autores que han propuesto que los factores mencionados anteriormente determinan el clima organizacional. Otros autores han propuesto factores adicionales, como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la motivación.

4.5.3. Percepciones

Las percepciones relacionadas al clima organizacional se refieren a cómo los empleados ven su ambiente de trabajo, y pueden ser positivas o negativas. Entre las

percepciones positivas se encuentran la ayuda y el apoyo de los compañeros y superiores, la claridad de las políticas y objetivos de la organización, y la capacidad de participar en la toma de decisiones. Entre las percepciones negativas se encuentran el acoso laboral, el trato injusto, la falta de comunicación y el estrés laboral excesivo.

Para mejorar el clima organizacional, es importante que los líderes estén atentos a las percepciones y necesidades de los empleados, y tomen medidas para abordar las áreas problemáticas y fortalecer las dimensiones positivas del ambiente de trabajo.

La conceptualización de las percepciones acerca del clima organizacional se basa en la idea de que el clima organizacional es una construcción social que se crea a partir de las percepciones de los miembros de la organización. Estas percepciones están influenciadas por una serie de factores, tanto internos como externos a la organización.

Algunos de los autores más importantes que han contribuido a la conceptualización de las percepciones acerca del clima organizacional son:

- Schneider, J. R. (2002), quien desarrolló la teoría del clima organizacional como construcción social.
- Chiavenato. I. (2011) quien define el clima organizacional como "la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización".
- Robert J. House, quien identificó cuatro dimensiones del clima organizacional: Innovación y toma de riesgos, Orientación al logro, Estructura, Apoyo
- Robbins, S. P. (1990). quien define el clima organizacional como "el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre sus experiencias de trabajo".

Las percepciones acerca del clima organizacional se caracterizan por las siguientes características:

Percepción: El clima organizacional es una percepción, no una realidad objetiva. Las percepciones de los miembros de la organización pueden variar, incluso si están expuestos a las mismas condiciones.

Multidimensionalidad: El clima organizacional es multidimensional el mismo que incluye una variedad de dimensiones, como la estructura, la orientación, el apoyo, el conflicto, el compromiso, la satisfacción, entre otros.

Influencia: El clima organizacional tiene una influencia significativa en el comportamiento de los miembros de la organización.

Las percepciones acerca del clima organizacional son importantes por las siguientes razones:

- **Impacto en el comportamiento:** El clima organizacional puede influir en el comportamiento de los miembros de la organización, tanto positivo como negativamente. Por ejemplo, un clima organizacional positivo puede conducir a un aumento de la productividad, la satisfacción laboral y la lealtad a la organización.
- **Impacto en el rendimiento:** El clima organizacional puede tener un impacto significativo en el rendimiento de la organización. Por ejemplo, un clima organizacional positivo puede conducir a un aumento de la productividad, la innovación y la satisfacción del cliente.

A continuación, se presentan algunos puntos claves de la cultura organizacional como factor del clima laboral:

- **Los valores y creencias de la organización:** Los valores y creencias de la organización influyen en la forma en que los empleados se comportan en el lugar de trabajo. Una cultura organizacional que enfatiza los valores de respeto, colaboración y trabajo en equipo puede crear un clima laboral más positivo.
- **Las normas y los supuestos de la organización:** Las normas y los supuestos de la organización definen lo que se espera de los empleados. Una cultura organizacional que tiene normas claras y expectativas realistas puede crear un clima laboral más estable y predecible.
- **Los símbolos y las ceremonias de la organización**

Los símbolos y las ceremonias de la organización comunican los valores y creencias de la organización. Una cultura organizacional que utiliza símbolos y ceremonias positivas puede crear un clima laboral más motivador.

- **Comunicación y Retroalimentación**

Además, la comunicación y la retroalimentación efectiva son factores importantes que influyen en el clima organizacional. Una comunicación clara y abierta puede mejorar la

percepción de los empleados sobre su ambiente laboral y aumentar su satisfacción laboral (Fernández y Rodríguez, 2016).

- **Motivación y Satisfacción laboral**

La motivación y la satisfacción laboral están también relacionadas con el clima organizacional. Los empleados que perciben un buen clima organizacional tienen mayores niveles de motivación y satisfacción laboral (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013).

Es importante destacar que estos factores no son exhaustivos y que existen otros factores que también influyen en el clima organizacional. Por lo tanto, es fundamental que los líderes de las instituciones estén atentos a estos factores y tomen medidas para mejorar el clima organizacional.

4.5.4. Estrategias para fomentar un clima organizacional.

Existen diversas estrategias que pueden implementarse para fomentar un clima organizacional positivo y mejorar la productividad laboral. A continuación, se presentan algunas de ellas:

Comunicación efectiva: Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, tanto vertical como horizontalmente, permite a los empleados expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias. La comunicación clara y efectiva contribuye a construir relaciones de confianza y a evitar malentendidos.

Participación y empoderamiento de los empleados: Involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar responsabilidades y brindarles autonomía para desarrollar su trabajo fortalece su sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Esto genera un clima de empoderamiento que impulsa la creatividad y la iniciativa individual y colectiva.

Reconocimiento y recompensa: Valorar y reconocer el desempeño sobresaliente de los empleados es fundamental para mantener su motivación y satisfacción en el trabajo. Implementar programas de reconocimiento y recompensa que sean equitativos, transparentes y consistentes promueve un clima de aprecio y estimula la productividad

Liderazgo inspirador: Los líderes desempeñan un papel clave en la creación de un clima organizacional positivo. Un liderazgo inspirador se caracteriza por la capacidad de motivar, guiar y apoyar a los servidores públicos, brindando retroalimentación constructiva y fomentando el desarrollo profesional, (J. M., & Posner, B. Z.2017).

Desarrollo de habilidades emocionales: Fomentar el desarrollo de habilidades emocionales, como la inteligencia emocional y la empatía, en los empleados y líderes de la organización contribuye a crear un clima de respeto, comprensión y colaboración. Estas habilidades fortalecen las relaciones interpersonales y promueven un ambiente laboral saludable.

Cultura organizacional sólida: Establecer una cultura organizacional basada en valores compartidos, ética laboral y respeto mutuo proporciona un marco sólido para el clima organizacional positivo. La cultura organizacional influye en las actitudes y comportamientos de los empleados, moldeando la forma en que se relacionan entre sí y con la organización.

4.6. Propuesta de Plan de mejora

Según Federico García y Juan Carlos Moreno (2012) "Una propuesta de mejora es un documento que presenta una solución a un problema, que se basa en la identificación de las causas que lo originan y en el análisis de las posibles alternativas de solución".

Asimismo, José Luis García (2015) dice "Una propuesta de mejora es un documento que presenta una solución a un problema, que se sustenta en un análisis de la situación actual y en la identificación de las oportunidades de mejora".

En otras palabras, una propuesta de mejora es un documento que presenta una solución a un problema identificado en una organización. Esta solución debe estar sustentada en un análisis de la situación actual, que permita identificar las causas del problema.

Fases para la elaboración de un plan de mejora

Según el autor Carlos Cárdenas (2010), en su libro "Las propuestas de mejora, una alternativa de solución para las pequeñas y medianas empresas", las fases para la elaboración de una propuesta de mejora son las siguientes:

1. Identificación del problema

La primera fase consiste en identificar el problema que se desea solucionar. Para ello, se debe realizar un análisis de la situación actual, que permita identificar las causas del problema.

2. Análisis de la situación actual

En esta fase, se deben identificar las causas del problema, así como los efectos que este tiene en la organización. Para ello, se pueden utilizar diversas herramientas, como el análisis de causa-efecto, el análisis de Pareto o el diagrama de flujo.

3. Formulación de la solución propuesta

Una vez identificadas las causas del problema, se debe proponer una solución que sea factible de implementar y que tenga un impacto positivo en la organización.

4.7. Escala de Likert

Escala de Likert (Likert, 1932). Instrumento de medición para evaluar opiniones, actitudes o creencias sobre un tema determinado. Presenta una serie de preguntas o enunciados con los que los participantes indican su grado de acuerdo o desacuerdo, utilizando una escala de puntos predefinida.

Usos:

- Medir la satisfacción del cliente con un producto o servicio.
- Evaluar la percepción de los empleados sobre el clima laboral.
- Conocer las opiniones de la población sobre un tema de actualidad.

Ventajas:

- Fáciles de construir y administrar.
- Relativamente poco costosas.
- Permiten obtener datos cuantitativos analizables estadísticamente.

5. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes materiales, enfoques y métodos.

5.1 Área de Estudio

Esta investigación se centra en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Cantón Paltas, ubicado en la parte central de la Provincia de Loja, específicamente al norte-occidente. Sus límites son: al norte, los cantones de Chaguarpamba, Olmedo y la provincia de El Oro; al sur, los cantones de Calvas y Sozoranga; al este, los cantones de Catamayo y Gonzanamá; y al oeste, los cantones Puyango y Celica. El municipio se encuentra en la ciudad de Catacocha, en las calles entre 25 de Junio e Independencia, con las siguientes coordenadas GPS: -4.05002, -79.64978.

Figura 3
Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Paltas



Nota: Imagen del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas, tomada de Google. earth

5.2 Enfoque metodológico.

En el presente trabajo de investigación, con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Paltas, periodo 2023, se abordó con un método inductivo y un enfoque mixto. Según, John W. Creswell (2019) define el enfoque mixto como "un proceso de investigación que involucra la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o en una serie de estudios relacionados"; en esta presente investigación la información cualitativa se presentó al recolectar datos mediante las entrevistas, a los servidores públicos que son jefes departamentales. Las entrevistas se realizaron, con un guion semiestructurado, y se grabaron en audio para su posterior transcripción y análisis. La identificación de percepciones hacia el clima organizacional fue cuantitativa. Para ello, se aplicó una encuesta a todos los servidores públicos. La encuesta fue diseñada con base en un modelo de clima organizacional previamente validado.

La investigación realizada no utilizó un estudio de caso donde se realizaron experimentos ni se planteó hipótesis. La investigación cualitativa se centró en la recopilación de datos descriptivos, y la investigación cuantitativa se centró en la medición de las percepciones

de los servidores públicos sobre el clima organizacional. En ambos casos, la investigación se basó en la recopilación de datos y su análisis, sin que se realizara ninguna manipulación de las variables o se planteara ninguna hipótesis.

Además, el alcance logrado en la investigación fue de exploratorio descriptivo, puesto que se caracteriza por proporcionar una descripción general de un fenómeno o problema poco conocido y sus objetivos se caracterizan en familiarizar al investigador con el fenómeno, identificar posibles variables a estudiar, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados. Y por último el análisis de la investigación fue de carácter transversal puesto que se realizó en un tiempo determinado ya que no se comparó resultados de periodos anteriores.

5.2.1. Objetivo 1

Para cumplir el primer objetivo de describir la realidad actual de la institución sobre el clima organizacional del GAD Municipal Paltas, con una metodología mixta.

Se utilizó la técnica cualitativa la misma que consistió en la aplicación de entrevistas estructuradas a los jefes departamentales del GAD. Estas entrevistas fueron validadas previamente y se realizaron a través de un teléfono celular. Los datos obtenidos fueron transcritos a un documento de Word para su análisis.

El análisis de los datos obtenidos de las entrevistas puede permitir identificar la realidad actual y también los factores que determinan el clima organizacional del GAD Municipal Paltas:

Factores como:

Factores internos

- Liderazgo
- Motivación
- Relaciones interpersonales.
- Desarrollo profesional

Factores externos

- Políticas públicas
- Economía local
- Demandas ciudadanas

Los resultados de la investigación nos proporcionaron información sobre la realidad actual relacionada al clima organizacional del GAD Paltas.

5.2.2. Objetivo 2

Para cumplir el segundo objetivo de determinar la percepción de los factores que influyen el clima organizacional del GAD Municipal Paltas, con una metodología mixta se utilizó la técnica de aplicación del cuestionario de clima organizacional de los investigadores Koys & Decottis (1991) para medir el clima organizacional en la unidad de trabajo. Este cuestionario, previamente adaptado y validado (Chiang, Salazar, Huerta & Núñez, 2008), consiste en 40 ítems. Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (de “Muy de acuerdo = 5” a “Totalmente en desacuerdo = 1”). Esta encuesta validada fue dirigida a todos los servidores públicos que están bajo la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) de la municipalidad de Paltas, que suman 163.

Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los ocho elementos de cada escala.

La encuesta consistió en preguntas dimensionadas por orden de:

- Autonomía
- Cohesión
- Confianza
- Presión
- Apoyo
- Reconocimiento
- Equidad
- Innovación

Cada dimensión está conformada por 5 preguntas, puntuadas de 1 a 5, de la siguiente manera:

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

No estoy seguro=3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

Los resultados se calificaron de la siguiente manera:

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

Tabla 2: *Escala del clima organizacional elaborada a partir del modelo de Koys & Decottis (1991) y la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018).*

| | |
|----------------------|----------------|
| 1- Deficiente | 0,1 a 1 |
| 2- Regular | 1,01 a 2 |
| 3- Aceptable | 2,01 a 3 |
| 4- Muy bueno | 3,01 a 4 |
| 5- Excelente | 4,01 a 5 |

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

La encuesta se la encuentra en el Anexo 2. La recolección de datos se realizó de forma presencial, con acompañamiento del investigador. La información fue analizada en una base de datos por medio del programa Excel, para presentar un resultado confiable y ofrecer una visión general sobre las percepciones de la realidad del clima organizacional en el municipio.

5.2.3 Objetivo 3

Para cumplir con el tercer objetivo de una propuesta de un plan de mejora se realizó una revisión de literatura: Se realizó una revisión de la literatura académica y técnica relacionada con el clima organizacional en el sector público, así como de las mejores prácticas en la elaboración de planes de mejora en organizaciones similares. Esto permitió identificar enfoques, modelos y herramientas relevantes que puedan ser aplicados en el contexto específico del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas.

Análisis de datos: Se recopilaron y analizaron los datos obtenidos a través de las encuestas y entrevistas realizadas durante el diagnóstico del clima organizacional. Se identificaron los factores específicos que han sido señalados como áreas de mejora por parte de los empleados, así como las causas subyacentes de dichas percepciones.

Identificación de áreas de mejora prioritarias: A partir del análisis de datos, se identificaron las áreas de mejora prioritarias que requieren intervención inmediata para fortalecer el clima organizacional y promover el bienestar laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas.

5.3 Población y Muestra.

La población de estudio en esta investigación estaría compuesta por el personal que trabaja en el GAD Municipal Paltas (Anexo 8). Esto incluiría a todos los servidores de diferentes departamentos y niveles jerárquicos dentro del Municipio.

Muestra de empleados que trabajan en el Municipio del Cantón Paltas.

- Población total de servidores que estén sujetos bajo la LOSEP los cuales son 163 servidores.

5.4. Criterio de inclusión

El criterio de inclusión se refiere a los criterios o características que deben cumplir los participantes para ser considerados en la muestra de la investigación. En el caso de la investigación sobre el diagnóstico del clima organizacional de GAD Municipal Paltas, se pueden establecer algunos criterios de inclusión, como los siguientes:

Personal sujeto a la LOSEP del Municipio del Cantón Paltas: Los participantes deben ser servidores del municipio durante el año 2023. Esto incluiría a empleados de diferentes departamentos y niveles jerárquicos sujetos a la LOSEP.

Diversidad de funciones y cargos: Es importante que la muestra represente la diversidad de funciones y cargos existentes en el Municipio. Esto significa incluir servidores de diferentes áreas y responsabilidades dentro de la organización.

Disponibilidad y disposición para participar: Los participantes deben estar dispuestos a colaborar en la investigación y tener la disponibilidad para participar en la recolección de datos, ya sea respondiendo encuestas, participando en entrevistas u otros métodos de recolección de información.

5.5 Criterio de exclusión.

- Empleados que estén en proceso de jubilación o despido.
- Empleados que no estén bajo la LOSEP.
- Empleados que hayan participado en un estudio similar en los últimos 12 meses

6. Resultados

Resultados del clima organizacional del GAD del cantón Paltas

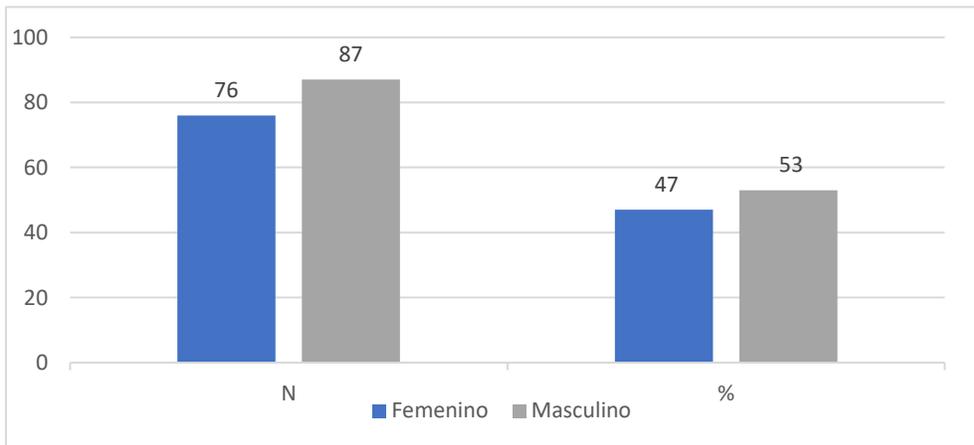
A continuación, se describe los resultados de las entrevistas y encuestas sobre el clima organizacional realizada a los servidores del GAD del cantón Paltas durante el mes de diciembre del 2023. La descripción se llevó a cabo a través de un cuestionario aplicado a una muestra representativa del personal, que incluyó a funcionarios de todos los niveles jerárquicos y áreas de trabajo.

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

La población encuestada estuvo conformada por 163 servidores públicos, de los cuales el 47% son mujeres y el 53% son hombres como se evidencia en la figura 4: Descripción del personal por género. El rango de edad de los encuestados oscila entre los 27 y los 61 años, con una edad promedio de 45 años como se muestra en la tabla 3: Descripción del servidor según la edad.

Figura 4.

Distribución demográfica del personal según el Género



Nota. Elaboración propia en base a los resultados arrojados en la encuesta.

La figura 4 muestra que solo existe una diferencia de 6 puntos porcentuales de género masculino en relación con el género femenino que representa a un 47%. Por lo tanto, no existe una diferencia considerable.

Tabla 3.*Descripción del servidor según la edad*

| Edades | HOMBRES | % | MUJERES | % | total | TOTAL% |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| (27-31) | 3 | 3 | 6 | 8 | 9 | 6 |
| (32-36) | 12 | 14 | 14 | 18 | 26 | 16 |
| (41-46) | 22 | 25 | 25 | 33 | 47 | 29 |
| (47-51) | 25 | 29 | 13 | 17 | 38 | 23 |
| (52-56) | 15 | 17 | 11 | 14 | 26 | 16 |
| (57-61) | 10 | 11 | 7 | 9 | 17 | 10 |
| TOTAL | 87 | 53 | 76 | 47 | 163 | 100 |

Nota. Elaboración propia en base a los resultados arrojados en la encuesta.

La edad del 6% de la población oscila entre 27 y 31 años, el 68% se encuentra en el rango de 32 a 51 años de edad; resultado de la suma de los rangos (32-36);(41-46);(47-51), mientras que la población con una edad igual o superior a 52 años representa el 26%, resultado de la suma de los rangos: (52-56);(57-61). Se puede considerar que mayoritariamente es una población joven.

Tabla 4.*Descripción del personal según el tiempo de antigüedad en el cargo*

| AÑOS DE SERVICIO | PERSONAL | % |
|-------------------|------------|-------------|
| 5 o menos | 52 | 32% |
| 6-10 años | 36 | 22% |
| 11-15 años | 45 | 28% |
| 16-20 años | 30 | 18% |
| TOTAL | 163 | 100% |

Nota. Elaboración propia a partir de la información de los servidores del GAD Paltas.

Se evidencia en los años de antigüedad en el cargo que un 32% corresponde a los servidores que se sumaron recientemente a la institución los mismos que laboran en la institución máximo 5 años, en tanto que solamente el 18% corresponde a quienes permanecen por 16 años o más. En general, se puede concluir que en su mayoría los servidores que labora en la institución son recién ingresados.

6.1. Cumplimiento del objetivo 1

Describir la realidad actual de la institución sobre el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas.

Para describir la realidad actual de la situación sobre el clima organizacional del gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas se aplicó entrevistas a 7 servidores de puestos directivos.

En base a las entrevistas realizadas a 7 servidores de puestos directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas, se puede concluir que el clima organizacional de la institución es, en general, positivo. Los funcionarios están motivados y comprometidos con su trabajo, y hay un buen ambiente de colaboración y cooperación. Sin embargo, también hay algunos aspectos negativos que podrían mejorarse.

Figura 5.

Aspectos positivos y negativos del clima organizacional



Nota. Elaboración propia a partir de la información de los servidores de puestos directivos del GAD del cantón Paltas.

Como se puede ver en la figura 5: Aspectos positivos y negativos del clima organizacional, los aspectos positivos del clima organizacional del GAD Municipal Paltas son más numerosos que los negativos. Los aspectos positivos más comunes son la motivación y el compromiso de los funcionarios, el buen ambiente de colaboración y cooperación, la misión y visión clara, y el liderazgo fuerte y motivador. Los aspectos negativos más comunes son la falta de oportunidades de desarrollo profesional, la falta de claridad en los roles y responsabilidades, y la falta de reconocimiento por los logros.

Aspectos positivos del clima organizacional

Los aspectos positivos del clima organizacional del GAD Municipal Paltas incluyen:

- **Motivación y compromiso de los funcionarios:** Los funcionarios están motivados y comprometidos con su trabajo. Están orgullosos de trabajar para el GAD Municipal Paltas y están motivados para hacer un buen trabajo.
- **Buen ambiente de colaboración y cooperación:** Los funcionarios se llevan bien entre sí y trabajan bien juntos. Hay un buen ambiente de colaboración y cooperación en la institución.
- **Misión y visión clara:** Los funcionarios tienen una comprensión clara de la misión y visión del GAD Municipal Paltas. Esto les da un sentido de propósito y dirección.
- **Liderazgo fuerte y motivador:** Los gerentes del GAD Municipal Paltas son líderes fuertes y motivadores. Crean un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, y se preocupan por el bienestar de sus empleados.
- **Comunicación fluida y efectiva:** La comunicación es fluida y efectiva en el GAD Municipal Paltas. Los funcionarios están bien informados sobre los objetivos de la institución, y tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Aspectos negativos del clima organizacional

Los aspectos negativos del clima organizacional del GAD Municipal Paltas incluyen:

- **Falta de oportunidades de desarrollo profesional:** Los funcionarios sienten que no tienen suficientes oportunidades para aprender nuevas habilidades y avanzar en sus carreras. Esto puede ser desmotivante para algunos funcionarios.
- **Falta de claridad en los roles y responsabilidades:** Los funcionarios no tienen claro cuáles son sus roles y responsabilidades. Esto puede causar confusión y frustración.
- **Falta de reconocimiento por los logros:** Los funcionarios no se sienten lo suficientemente reconocidos por sus logros. Esto puede ser desmotivante y puede contribuir a la rotación de personal.

6.2 Cumplimiento del objetivo 2

Determinar la percepción de los factores que influyen el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas.

Para determinar la percepción de los factores que influyen el clima organizacional se aplicó encuestas a los 163 servidores públicos del GAD municipal del cantón Paltas.

Desde la percepción del personal que labora en la institución se consideraron 8 dimensiones las cuales que también se las considera como factores: Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad, Innovación. Por su correspondencia con el estudio del clima organizacional del GAD municipal del cantón Paltas, el instrumento que se utiliza es un cuestionario que contiene 40 preguntas. Para las encuestas realizadas, las puntuaciones se obtuvieron sumando los valores de cada pregunta contenida en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas. Se utilizó la escala de Likert, en el que el investigado marcó con una “X” las respuestas. Las alternativas de la escala fueron: Muy de acuerdo (5), de acuerdo (4), no estoy seguro (3), desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1).

Según la Norma Técnica para Medición del Clima Laboral del Servicio Público emitida por el Ministerio de Trabajo 2018, se considera 0,1 como deficiente y 5 como excelente Según la información de la (figura 6) proporcionada, el promedio general de las percepciones de los factores que influyen en el clima organizacional del GAD Municipal Paltas es de 3,39. Este promedio se considera muy bueno, lo que indica que los servidores están relativamente satisfechos con el clima organizacional de la institución.

Sin embargo, es importante analizar los promedios de cada factor individual para comprender mejor la percepción de los funcionarios sobre cada uno de ellos.

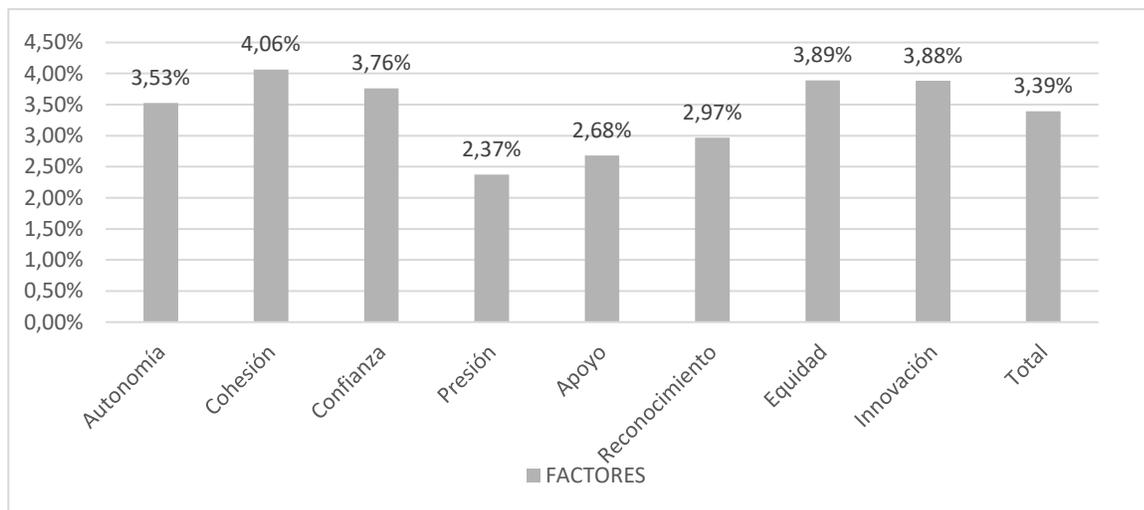
Los factores con los promedios más altos son cohesión (4,06), confianza (3,76) y equidad (3,89). Estos factores están relacionados con la calidad de las relaciones interpersonales y la justicia percibida por los servidores públicos.

Los factores con los promedios más bajos son presión (2,37), apoyo (2,68) y reconocimiento (2,97). Estos factores están relacionados con la carga de trabajo, el apoyo social y el reconocimiento percibido por los servidores

En general, los funcionarios del GAD Municipal Paltas están satisfechos con el clima organizacional de la institución. Sin embargo, hay algunos factores que podrían mejorarse, como la presión, el apoyo y el reconocimiento.

Figura 6.

Promedio de las percepciones de los factores del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Paltas



Nota. Promedio de las percepciones de los factores del clima organizacional en el GAD municipal del cantón Paltas.

6.2.1. Percepciones por Factor

6.2.1.1 Autonomía

En el factor Autonomía tabla N° 5 un 61,35 % de los servidores públicos piensan que toman la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeñen en su trabajo, asimismo un 69,94% de los servidores afirman que deciden el modo en que ejecutarán su trabajo, ya que proponen sus propias actividades de trabajo el 76,95% de los servidores, esto gracias a que determinan los estándares de ejecución de su trabajo el 69,33% de los servidores y por último el 75,46% de los servidores organizan su trabajo como mejor les parece.

La percepción de la dimensión de Autonomía que tiene el personal administrativo alcanza un porcentaje de 70,6%, (tabla 2) que indica según la Norma técnica para la medición del clima laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018), es igual 3,53 esto significa una percepción muy buena de los servidores en relación al factor autonomía.

Tabla 5.*Factor de Autonomía*

| PREGUNTAS | AUTONOMÍA | | | | | | | | | | Prom. |
|-------------------------------------|---|--------------|--|--------------|--|--------------|---|--------------|---|--------------|---------------|
| | 1.- Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo | | 2.- Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo. | | 3. Yo propongo mis propias actividades de trabajo. | | 4. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo. | | 5.- Organizo mi trabajo como mejor me parece. | | |
| RESPUESTAS | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | % |
| Muy de acuerdo (5). | 100 | 61,35% | 114 | 69,94% | 125 | 76,69% | 113 | 69,33% | 123 | 75,46% | 70,6% |
| De acuerdo (4). | 30 | 18,40% | 20 | 12,27% | 12 | 7,36% | 20 | 12,27% | 25 | 15,34% | 13,1% |
| No estoy seguro (3). | 0 | 0,00% | 13 | 7,98% | 0 | 0,00% | 18 | 11,04% | 0 | 0,00% | 3,8% |
| Desacuerdo (2). | 17 | 10,43% | 4 | 2,45% | 23 | 14,11% | 0 | 0,00% | 12 | 7,36% | 6,9% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 16 | 9,82% | 12 | 7,36% | 3 | 1,84% | 12 | 7,36% | 3 | 1,84% | 5,6% |
| TOTAL | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 100,0% |

Nota. Información proporcionada acerca de las percepciones del factor autonomía.

6.2.1.2 Cohesión

En el factor Cohesión tabla N° 6 un 85,89 % de los servidores públicos piensan que las personas que trabajan en la institución se ayudan los unos a los otros, asimismo un 79,75% de los servidores afirman que las personas que trabajan en el GAD se llevan bien entre sí, ya que las personas que trabajan en mi institución tiene un interés personal el uno por el otro con un 79, 14%, esto gracias a que existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en la institución con un 75, 46% y por último el 85, 89% de los servidores sienten que tienen muchas cosas en común con la gente que trabaja en su unidad.

La percepción de la dimensión de Cohesión que tiene el personal administrativo alcanza un porcentaje de 81,2%, (tabla 2) que indica según la Norma técnica para la medición del clima laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018), es igual 4,06 esto significa una percepción excelente de los servidores en relación al factor cohesión.

Tabla 6.
Factor de Cohesión

| PREGUNTAS | COHESIÓN | | | | | | | | | | | Prom. |
|------------------------------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|--|--------------|---------------|-------|
| | 6.- Las personas que trabajan en mi institución se ayudan los unos a los otros. | | 7.- Las personas que trabajan en mi institución se llevan bien entre sí | | 8.- Las personas que trabajan en mi institución tiene un interés personal el uno por el otro. | | 9.- Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi institución. | | 10.- Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad. | | | |
| RESPUESTAS | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | % | |
| Muy de acuerdo (5). | 140 | 85,89% | 130 | 79,75% | 129 | 79,14% | 123 | 75,46% | 140 | 85,89% | 81,2% | |
| De acuerdo (4). | 23 | 14,11% | 24 | 14,72% | 20 | 12,27% | 40 | 24,54% | 18 | 11,04% | 15,3% | |
| No estoy seguro (3). | 0 | 0,00% | 9 | 5,53% | 10 | 6,13% | 0 | 0,00% | 2 | 1,23% | 2,6% | |
| Desacuerdo (2). | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 4 | 2,46% | 0 | 0,00% | 3 | 1,84% | 0,9% | |
| Totalmente en desacuerdo(1) | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,0% | |
| TOTAL | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 100,0% | |

Nota. Información proporcionada acerca de las percepciones del factor cohesión.

6.2.1.3 Confianza

En el factor confianza tabla N° 7 un 76,69% de los servidores públicos piensan que pueden confiar en que su jefe no divulgue las cosas que se le cuenta en forma, asimismo un 67,48% de los servidores afirman que su jefe es una persona de principios definidos, ya que su jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente con un 75,46%, esto gracias a que su jefe cumple con los compromisos que adquiere con ellos, con un 76,69% y por último el 79,75% de los servidores sienten que no es probable que su jefe dé un mal consejo.

La percepción de la dimensión de confianza que tiene el personal administrativo alcanza un porcentaje de 75,2%, (tabla 2) que indica según la Norma técnica para la medición del clima laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018), es igual 3,76 esto significa una percepción muy buena de los servidores en relación al factor confianza.

Tabla 7.
Factor de Confianza

| PREGUNTAS | CONFIANZA | | | | | | | | | | Prom. |
|-------------------------------------|--|---|---|---|---|--------|----------|--------|----------|--------|--------------|
| | 11.- Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial. | 12.- Mi jefe es una persona de principios definidos | 13.- Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente. | 14.- Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo. | 15.- No es probable que mi jefe me dé un mal consejo. | | | | | | |
| RESPUESTAS | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | % |
| Muy de acuerdo (5). | 125 | 76,69% | 110 | 67,48% | 123 | 75,46% | 125 | 76,69% | 130 | 79,75% | 75,2% |
| De acuerdo (4). | 20 | 12,27% | 10 | 6,13% | 33 | 20,25% | 28 | 17,18% | 23 | 14,11% | 14,0% |
| No estoy seguro (3). | 18 | 11,04% | 43 | 26,39% | 7 | 4,29% | 10 | 6,13% | 10 | 6,14% | 10,8% |
| Desacuerdo (2). | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,0% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,0% |
| TOTAL | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 100% |

Nota. Información proporcionada acerca de las percepciones del factor confianza

6.2.1.4 Presión

En el factor presión tabla N° 8 un 76,07% de los servidores públicos piensan que tienen mucho trabajo y el tiempo suficiente para realizarlo, asimismo un 49,08% de los servidores afirman que su institución es un lugar relajado para trabajar, ya que en casa, no temen oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo, con un 4,29%, también el 59,51% dice que están muy ocupados, pero se sienten satisfechos con su trabajo y por último el 48,47% de los servidores de la institución en su unidad están motivados y comprometidos con su trabajo y no suelen sentirse estresados por la exigencia del trabajo.

La percepción de la dimensión de presión que tiene el personal administrativo alcanza un porcentaje de 47,5%, (tabla 2) que indica según la Norma técnica para la medición del clima laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018), es igual 2,37 esto significa una percepción aceptable para los servidores en relación al factor presión.

Tabla 8.
Factor de Presión

| PREGUNTAS | PRESIÓN | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|--------------|---|--------------|--|--------------|--|--------------|--|--------------|---------------|
| | 16.Tengo mucho trabajo y el tiempo suficiente para realizarlo. | | 17.- Mi institución es un lugar relajado para trabajar. | | 18.- En casa, no temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo | | 19.- Estoy muy ocupado, pero me siento satisfecho con mi trabajo | | 20.- Los servidores de mi unidad están motivados y comprometidos con su trabajo y no suelen sentirse estresados por la exigencia del trabajo | | Prom. |
| RESPUESTAS | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | % |
| Muy de acuerdo (5). | 124 | 76,07% | 80 | 49,08% | 7 | 4,29% | 97 | 59,51% | 79 | 48,47% | 47,5% |
| De acuerdo (4). | 30 | 18,40% | 70 | 42,94% | 120 | 73,62% | 30 | 18,40% | 60 | 36,81% | 38,0% |
| No estoy seguro (3). | 3 | 1,84% | 9 | 5,52% | 7 | 4,29% | 29 | 17,79% | 22 | 13,50% | 8,6% |
| Desacuerdo (2). | 6 | 3,69% | 4 | 2,46% | 23 | 14,11% | 5 | 3,07% | 0 | 0,00% | 4,7% |
| Totalmente en desacuerdo(1) | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 6 | 3,69% | 2 | 1,23% | 2 | 1,22% | 1,2% |
| TOTAL | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 100,0% |

Nota. Información proporcionada acerca de las percepciones del factor presión

6.2.1.5. Apoyo

En el factor Apoyo tabla N° 9 un 75,46% de los servidores públicos piensan que pueden contar con la ayuda de su jefe cuando la necesitan, asimismo un 36,81% de los servidores afirman que su jefe le interesa que se desarrollen profesionalmente, ya que su jefe los respalda 100% con un 36,81%, esto gracias a que es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo con un 81,60% y por último el 37,42% de los servidores sienten que su jefe les respalda y deja que aprendan de sus propios errores.

La percepción de la dimensión de apoyo que tiene el personal administrativo alcanza un porcentaje de 53,6%, (tabla 2) que indica según la Norma técnica para la medición del clima laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018), es igual 2,68 esto significa una percepción aceptable para los servidores en relación al factor apoyo.

Tabla 9.
Factor de Apoyo

| APOYO | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--------|--|--------|-------------------------------|--------|---|--------|--|--------|---------------|
| PREGUNTAS | 21.- Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito | | 22.- A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente. | | 23.- Mi jefe me respalda 100% | | 24.- Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo. | | 25.- Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores. | | Prom. |
| RESPUESTAS | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | % |
| Muy de acuerdo (5). | 123 | 75,46% | 60 | 36,81% | 60 | 36,81% | 133 | 81,60% | 61 | 37,42% | 53,6% |
| De acuerdo (4). | 30 | 18,40% | 30 | 18,40% | 83 | 50,92% | 28 | 17,18% | 30 | 18,40% | 24,7% |
| No estoy seguro (3). | 3 | 1,84% | 8 | 4,91% | 0 | 0,00% | 1 | 0,61% | 25 | 15,34% | 4,5% |
| Desacuerdo (2). | 2 | 1,23% | 30 | 18,40% | 13 | 7,98% | 0 | 0,00% | 17 | 10,43% | 7,6% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 5 | 3,07% | 35 | 21,48% | 7 | 4,29% | 1 | 0,61% | 30 | 18,41% | 9,6% |
| TOTAL | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 100,0% |

Nota. Información proporcionada acerca de las percepciones del factor apoyo.

6.2.1.6 Reconocimiento

En el factor reconocimiento tabla N° 10 un 78,73% de los servidores públicos piensan que pueden contar con una felicitación cuando realizan bien su trabajo, asimismo un 55,83% de los servidores afirman que la única vez que se habla sobre su rendimiento es cuando han cometido un error, ya que su jefe conoce los puntos fuertes y los hace notar con un 75,46%, esto gracias a que su jefe es rápido para reconocer una buena ejecución con un 68,71% y por último el 18,40% de los servidores sienten que su jefe les utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.

La percepción de la dimensión de reconocimiento que tiene el personal administrativo alcanza un porcentaje de 59,4%, (tabla 2) que indica según la Norma técnica para la medición del clima laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018), es igual 2,97% esto significa una percepción que es aceptable para los servidores en relación al factor reconocimiento.

Tabla 10.*Factor de Reconocimiento*

| RECONOCIMIENTO | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--------------|---|--------------|--|---------------|--|--------------|---|---------------|---------------|
| PREGUNTAS | 26.- Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo | | 27.- La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error. | | 28.- Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar | | 29.- Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución. | | 30.- Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer. | | Prom. |
| RESPUESTAS | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | % |
| Muy de acuerdo (5). | 128 | 78,53% | 91 | 55,83% | 123 | 75,46% | 112 | 68,71% | 30 | 18,40% | 59,4% |
| De acuerdo (4). | 28 | 17,18% | 58 | 35,58% | 23 | 14,11% | 28 | 17,18% | 50 | 30,67% | 22,9% |
| No estoy seguro (3). | 0 | 0,00% | 7 | 4,29% | 0 | 0,00% | 7 | 4,29% | 32 | 19,63% | 5,6% |
| Desacuerdo (2). | 2 | 1,23% | 4 | 2,45% | 0 | 0,00% | 4 | 2,45% | 26 | 15,95% | 4,4% |
| Totalmente en desacuerdo (1) | 5 | 3,06% | 3 | 1,85% | 17 | 10,43% | 12 | 7,37% | 25 | 15,35% | 7,7% |
| TOTAL | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 100,0% |

Nota. Información proporcionada acerca de las percepciones del factor reconocimiento.

6.2.1.7 Equidad

En el factor innovación tabla N° 11 un 82,21% de los servidores públicos piensan que pueden contar con un trato justo por parte de su jefe, asimismo un 67,48% de los servidores afirman que los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables, ya que su jefe es poco probable que les halague sin motivos con un 79,75%, esto gracias a que su jefe no tiene favoritos con un 73,62% y por último el 85,89% de los servidores sienten que su jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.

La percepción de la dimensión de equidad que tiene el personal administrativo alcanza un porcentaje de 77,8%, (tabla 2) que indica según la Norma técnica para la medición del clima laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018), es igual 3,89% esto significa una percepción que es muy buena para los servidores en relación al factor equidad.

Tabla 11.
Factor de Equidad

| PREGUNTAS | EQUIDAD | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---------------------------------|-------------|--|-------------|---------------|
| | 31.- Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe | | 32.- Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables. | | 33.- Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos. | | 34.- Mi jefe no tiene favoritos | | 35.- Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece | | Prom. |
| RESPUESTAS | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | Fre | % | % |
| Muy de acuerdo (5). | 134 | 82,21% | 110 | 67,48% | 130 | 79,75% | 120 | 73,62% | 140 | 85,89% | 77,8% |
| de acuerdo (4). | 26 | 15,95% | 30 | 18,40% | 33 | 20,25% | 43 | 26,38% | 23 | 14,11% | 19,0% |
| No estoy seguro (3). | 3 | 1,84% | 2 | 1,23% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,6% |
| Desacuerdo (2). | 0 | 0,00% | 16 | 9,82% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 2,0% |
| Totalmente en desacuerdo(1) | 0 | 0,00% | 5 | 3,07% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,6% |
| TOTAL | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 100,0% |

Nota. Información proporcionada acerca de las percepciones del factor equidad.

6.2.1.8 Innovación

En el factor innovación tabla N° 12 un 75,46% de los servidores públicos piensan que su jefe los anima a desarrollar sus propias ideas, asimismo un 65,64% de los servidores afirman que su jefe le agrada que intenten hacer su trabajo de distintas formas, ya que su jefe les anima a mejorar las formas de hacer las cosas con un 79,14%, esto gracias a que su jefe les anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas con un 85,89% y por último el 82,21% de los servidores sienten que su jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.

La percepción de la dimensión de innovación que tiene el personal administrativo alcanza un porcentaje de 77,7%, (tabla 2) que indica según la Norma técnica para la medición del clima laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018), es igual 3,88% esto significa una percepción que es muy buena para los servidores en relación al factor innovación

Tabla 12.
Factor de Innovación

| PREGUNTAS | INNOVACIÓN | | | | | | | | | | Prom. |
|------------------------------------|--|--------------|---|--------------|--|--------------|--|--------------|---|--------------|---------------|
| | 36.- Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas. | | 37.- A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas. | | 38.- Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas. | | 39.- Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas. | | 40.- Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas. | | |
| RESPUESTAS | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | % |
| Muy de acuerdo (5). | 123 | 75,46% | 107 | 65,64% | 129 | 79,14% | 140 | 85,89% | 134 | 82,21% | 77,7% |
| De acuerdo (4). | 39 | 23,93% | 43 | 26,38% | 20 | 12,27% | 20 | 12,27% | 27 | 16,56% | 18,3% |
| No estoy seguro (3). | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 3 | 1,84% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,4% |
| Desacuerdo (2). | 0 | 0,00% | 7 | 4,29% | 7 | 4,29% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1,6% |
| Totalmente en desacuerdo(1) | 1 | 0,61% | 6 | 3,69% | 4 | 2,46% | 3 | 1,84% | 2 | 1,23% | 2,0% |
| TOTAL | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 163 | 100% | 100,0% |

Nota. Información proporcionada acerca de las percepciones del factor innovación.

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

El presente plan de mejoras se respalda en los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas sobre las percepciones de los servidores públicos del GAD municipal del cantón Paltas sobre los ocho factores del clima organizacional del modelo planteado por los investigadores. Koys & Decottis, (1991). fueron la base para el desarrollo de la presente propuesta de plan de mejora.

6.3.1 Propuesta del plan de mejora

El presente documento presenta una propuesta de plan de mejora destinada a fortalecer el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas, con el objetivo de promover un ambiente laboral saludable y productivo para todos sus miembros. Esta propuesta surge a raíz de un diagnóstico realizado durante el año 2023, el cual reveló áreas de oportunidad para optimizar la percepción de los empleados respecto al ambiente organizacional.

La importancia del clima organizacional radica en su estrecha relación con el desempeño, la satisfacción laboral y el compromiso de los servidores públicos, elementos

fundamentales para el logro de los objetivos institucionales y el bienestar de la comunidad. En este sentido, mejorar el clima organizacional no solo impacta positivamente en el ámbito interno de la organización, sino que también repercute en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

El diagnóstico realizado evidenció la existencia de áreas de mejora en aspectos como la percepción de la presión laboral, el nivel de apoyo y reconocimiento hacia los empleados, así como la claridad en los roles y responsabilidades. Estas áreas fueron identificadas a partir de la aplicación de encuestas de percepción y entrevistas a servidores públicos en puestos directivos, utilizando como referencia los ocho factores del clima organizacional propuestos por Koys & Decottis.

La propuesta de plan de mejora se fundamenta en la revisión de literatura especializada, así como en las mejores prácticas identificadas en organizaciones similares. A partir de esto, se plantea un conjunto de acciones específicas orientadas a abordar las áreas de mejora prioritarias, con el fin de generar un impacto positivo en el clima organizacional y en la experiencia laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas.

Los objetivos de esta propuesta de plan de mejora son mejorar la percepción de los empleados respecto al clima organizacional, fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la organización, así como fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de reconocimiento mutuo. Para lograr estos objetivos, se plantean acciones concretas en áreas como la comunicación interna, el liderazgo, la gestión del desempeño y el desarrollo profesional.

Es importante señalar que, si bien esta propuesta de plan de mejora busca abordar las áreas de mejora identificadas, también reconoce la existencia de limitaciones y desafíos que pueden influir en su implementación. Por ello, se plantea un enfoque gradual y participativo, que permita involucrar a todos los actores relevantes en el proceso y garantizar la sostenibilidad de las acciones propuestas.

6.3.2 Objetivos de la propuesta de plan de mejora

Objetivo general

Mejorar el clima laboral en el Gobierno Autónomo Paltas, para aumentar la satisfacción y productividad de los empleados.

Objetivos específicos

- Proporcionar a los empleados la información y los recursos necesarios para tomar sus propias decisiones.
- Desarrollar una cultura de apoyo y solidaridad.
- Promover la comunicación abierta y honesta.
- Establecer un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.
- Crear un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan valorados y respetados.
- Reconocer y celebrar los logros de los empleados.
- Promover la igualdad de oportunidades para todos los empleados.
- Crear un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan seguros de tomar riesgos.

Tabla 13.

Propuesta de plan de mejora: factor Autonomía

| Factor Autonomía | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|--|--|
| Calificación de la dimensión: 3,53 | | | | | | | |
| Objetivo | Estrategia | Actividades y Cronograma | Métodos | Responsable | Beneficios esperados | Recursos | Presupuesto |
| <p>• Proporciona r a los empleados la información y los recursos necesarios para tomar sus propias decisiones.</p> | <p>1.Desarrollar descripciones de puestos claras y concisas que definan las responsabilidades y los niveles de autoridad de cada empleado.</p> <p>2.Ofrecer programas de capacitación y desarrollo que ayuden a los empleados a desarrollar las habilidades y el conocimiento que necesitan para tomar decisiones informadas.</p> <p>3.Crear un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan apoyados y respaldados para tomar riesgos y asumir desafíos.</p> | <p>1.Organizar reuniones periódicas donde se compartan actualizaciones sobre proyectos, objetivos organizacionales, políticas y procedimientos (2 semanas)</p> <p>2. Capacitación de líderes y supervisores en la importancia de brindar apoyo y reconocimiento en la toma de riesgos.(3 semanas)</p> <p>3.Organización de eventos y programas de reconocimiento para celebrar los logros y las contribuciones de aquellos que asumen desafíos y riesgos. (2 semanas)</p> <p>4. Identificación de áreas de mejora para fomentar un ambiente de apoyo. (3 semanas)</p> | <p>1.Utilización de plataformas de videoconferencia como Zoom, Google Meet o Microsoft Teams para organizar reuniones virtuales.</p> <p>2.Invitación de expertos en desarrollo de liderazgo para impartir sesiones de capacitación y compartir mejores prácticas.</p> <p>3.Planificación de eventos presenciales o virtuales, como ceremonias de premiación.</p> <p>4.Creación de comités o equipos de mejora continua para abordar las áreas identificadas y desarrollar estrategias</p> | <p>-Recursos Humanos (RRHH)</p> <p>- Gerentes de Departamento</p> <p>-Consultores externos en desarrollo de liderazgo</p> | <p>-Mayor sentido de control</p> <p>-Mayor responsabilidad: Los empleados que tienen autonomía tienen más responsabilidad por su trabajo, lo que les da un mayor sentido de logro y orgullo.</p> <p>-Mayor aprendizaje y crecimiento: Los empleados que tienen autonomía tienen más oportunidades para aprender y crecer, lo que les permite desarrollar sus habilidades y conocimientos</p> | <p>Plataformas de videoconferencia como Zoom, Microsoft Teams o Google Meet.</p> <p>Microsoft Planner</p> <p>Microsoft PowerPoint, Canva</p> <p>Certificados, Microsoft Excel</p> <p>Expertos en liderazgo</p> | <p>-La institución se hará cargo de los gastos necesarios sin implicar recursos financieros.</p> <p>Taller: colaboración con organizaciones externas como:</p> <p>-Secretaría Nacional de Planificación.</p> <p>-Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)</p> <p>-Universidades Públicas.</p> <hr/> <p>INDICADOR</p> <p>Porcentaje de asistencia a las reuniones planificadas:</p> <p>Porcentaje de asistencia=Número de asistentes a la reunión/Número total de servidores convocados*100</p> |

Nota: Encuesta y entrevistas realizadas a los servidores del GAD municipal del Cantón Paltas

Tabla 14.

Propuesta de plan de mejora: factor Cohesión

| Factor Cohesión | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|--|--|---|
| Calificación de la dimensión: 4,06 | | | | | | | |
| Objetivo | Estrategia | Actividades y Cronograma | Métodos | Responsable | Beneficios esperados | Recursos | Presupuesto |
| <p>• Desarrollar una cultura de apoyo y solidaridad.</p> | <p>1.Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. 2.Crear oportunidades para que los empleados se conozcan y conecten entre sí. 3.Promover una cultura de confianza y respeto.</p> | <p>1.Organizar sesiones de lluvia de ideas grupales para identificar proyectos colaborativos. (1 semana) 2.Planificación de eventos sociales: Organizar el primer evento social para que los empleados se conozcan entre sí. (2 semanas) 3. Realización de talleres de sensibilización: Llevar a cabo talleres sobre comunicación efectiva y resolución de conflictos para todos los servidores públicos.(3 semanas)</p> | <p>1.Designar un facilitador responsable de dirigir la sesión y un coordinador encargado de la logística. 2.Formación del comité organizador: Reunir un equipo encargado de la planificación y ejecución del evento, con representantes de diferentes áreas si es posible. 3.Selección del experto: Contratar a un experto externo con experiencia en comunicación efectiva y resolución de conflictos.</p> | <p>-Comité organizador -Facilitador del taller - Coordinador de recursos humanos</p> | <p>1.Mejora de las habilidades de comunicación efectiva y resolución de conflictos entre los miembros del GAD. 2.Fomento de una cultura de apertura, confianza y respeto dentro del equipo. 3.Creación de un ambiente más cohesionado y solidario dentro del GAD</p> | <p>-Equipo de Recursos Humanos (RRHH) -Sala de reuniones o espacio adecuado para la sesión. -Materiales de escritura, como pizarras, papel y marcadores. -Equipo audiovisual, como proyector, pantalla y micrófono</p> | <p>La institución se hará cargo de los gastos necesarios sin implicar recursos financieros, los recursos materiales cuentan como parte de planificación de la institución. Taller: colaboración con organizaciones externas como:-Secretaría Nacional de Planificación. -Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) -Universidades Públicas.</p> <p>INDICADORES Porcentaje de empleados que informan haber establecido nuevas conexiones o relaciones: Porcentaje de empleados que informan haber establecido nuevas conexiones= Número de empleados que informaron haber establecido nuevas conexiones/ Total de empleados*100</p> |

Nota: Encuesta y entrevistas realizadas a los servidores del GAD municipal del Cantón Paltas

Tabla 15.

Propuesta de plan de mejora: factor Confianza

| Factor Confianza | | | | | | | |
|--|--|--|---|--------------------|--|---|---|
| Calificación de la dimensión: 3,76 | | | | | | | |
| Objetivo | Estrategia | Actividades y Cronograma | Métodos | Responsable | Beneficios esperados | Recursos | Presupuesto |
| <p>• Promover la comunicación abierta y honesta.</p> <p>—</p> | <p>-En las reuniones de equipo, los líderes pueden comenzar las reuniones preguntando a los empleados qué quieren discutir.</p> <p>-Los líderes pueden hacer preguntas abiertas y desafiantes a los empleados</p> <p>-Los directivos pueden estar dispuestos a escuchar las opiniones de los empleados, incluso si son diferentes de las suyas</p> | <p>1.Los líderes prepararán preguntas abiertas y desafiantes relacionadas con los proyectos en curso, los procesos de trabajo o los desafíos actuales</p> <p>2.Estas preguntas se presentarán durante las reuniones de equipo para fomentar la reflexión crítica y la discusión abierta entre los empleados.</p> <p>3.Implementación de reuniones: Comienzo de las reuniones de equipo con preguntas abiertas y fomento de la participación activa de los empleados.</p> | <p>1.Los líderes pueden realizar sesiones de lluvia de ideas con otros miembros del equipo para identificar temas importantes y áreas de interés.</p> <p>2.Utilizar técnicas como la técnica 5W1H (qué, quién, cuándo, dónde, por qué, cómo) para formular preguntas abiertas que aborden diferentes aspectos de los proyectos o procesos de trabajo.</p> <p>3.Utilizar métodos de votación anónima o de respuesta electrónica para recopilar las opiniones de los empleados de manera rápida y sin sesgos.</p> | Líderes de equipo | <p>1.Creación de un ambiente de trabajo inclusivo: al iniciar las reuniones con preguntas abiertas, se demuestra que se valora la opinión de todos los miembros del equipo.</p> <p>2.Identificación temprana de problemas y oportunidades: al dar la oportunidad a los empleados de plantear temas relevantes al inicio de la reunión, se pueden identificar problemas y oportunidades importantes</p> | <p>1.Líderes de equipo</p> <p>2.Papel, bolígrafos, dispositivos electrónicos pizarras, PowerPoint, correos electrónicos, plataformas de mensajería,</p> | <p>-La institución se hará cargo de los gastos necesarios sin implicar recursos financieros, los recursos materiales cuentan como parte de planificación de la institución.</p> <hr/> <p>INDICADOR</p> <p>Nivel de participación durante las reuniones de equipo:</p> <p>Fórmula: (Número promedio de intervenciones de los empleados durante las reuniones / Total de reuniones) x 100%</p> |

Nota. Encuesta y entrevistas realizadas a los servidores del GAD municipal del Cantón Paltas

Tabla 16.

Propuesta de plan de mejora: factor Presión

| Factor Presión | | | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|---|---|
| Calificación de la dimensión:2,37 | | | | | | | |
| Objetivo | Estrategia | Actividades y Cronograma | Métodos | Responsable | Beneficios esperados | Recursos | Presupuesto |
| <p>•Establecer un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.</p> | <p>1.Los líderes de equipo deben trabajar con los empleados para establecer expectativas claras sobre las cargas de trabajo.</p> <p>2.Los líderes de equipo deben apoyar a los servidores que opten por la flexibilidad laboral.</p> <p>3.Promover un entorno de trabajo saludable</p> | <p>1. Líderes de equipo colaboran con los empleados para revisar y evaluar las cargas de trabajo actuales. (1 semana)</p> <p>2. Líderes de equipo colaboran con los empleados para revisar y evaluar las cargas de trabajo actuales. (2 semanas)</p> <p>3. Líderes de equipo se reúnen individualmente con cada servidor para establecer expectativas claras y realistas sobre las responsabilidades y plazos de entrega. (3 semanas)</p> <p>4. Se realizan cambios y mejoras en el entorno laboral, como la introducción de descansos programados, áreas de relajación, etc (2 semanas).</p> | <p>1.Los líderes de equipo pueden realizar entrevistas individuales con los empleados para discutir sus cargas de trabajo y desafíos.</p> <p>2.Los líderes de equipo pueden programar reuniones individuales con cada empleado para discutir sus roles, responsabilidades y objetivos.</p> <p>3.Se puede hacer sesiones de ejercicios grupales: cada fin de semana se tomará 1 hora al final del trabajo para realizar ejercicios</p> | <p>1.Líderes de equipo de cada departamento o área específica.</p> <p>2.Departamento de Recursos Humanos o un comité de bienestar laboral.</p> | <p>1.Mejora en el bienestar general de los empleados.</p> <p>Reducción del estrés y la fatiga laboral.</p> <p>2.Aumento en la satisfacción y la moral de los empleados.</p> <p>3.Incremento en la productividad y la calidad del trabajo debido a un ambiente organizacional más saludable y equilibrado.</p> | <p>1.Material de oficina básico, como bolígrafos, papel y carpetas para tomar notas durante las reuniones.</p> <p>2.Herramientas de planificación, como calendarios o agendas, para programar reuniones individuales.</p> <p>3.Posiblemente, software de gestión del tiempo o herramientas de seguimiento de tareas para establecer plazos de entrega claros y realizar un seguimiento del progreso</p> | <p>-La institución se hará cargo de los gastos necesarios sin implicar recursos financieros. material de oficina dentro de la planificación de la institución</p> <hr/> <p>INDICADORES</p> <p>Índice de satisfacción de los empleados con el equilibrio trabajo-vida personal:</p> <p>Fórmula: (- Puntuación promedio de satisfacción de los empleados después) / Puntuación promedio de satisfacción de los empleados antes * 100</p> |

Nota. Encuesta y entrevistas realizadas a los servidores del GAD municipal del Cantón Paltas.

Tabla 17.*Propuesta de plan de mejora: factor Apoyo*

| Factor Apoyo | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|--|---|
| Calificación de la dimensión:2,68 | | | | | | | |
| Objetivo | Estrategia | Actividades y Cronograma | Métodos | Responsable | Beneficios esperados | Recursos | Presupuesto |
| •Crear un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan valorados y respetados. | Fomentar la comunicación abierta y honesta. Promover una cultura de confianza y respeto Ofrecer oportunidades para el desarrollo profesional y personal | 1.Implementar herramientas de comunicación, como tableros de mensajes en línea o grupos de discusión, para fomentar la interacción y el intercambio de ideas. (3 semanas) 2.Designar a un equipo de recursos humanos para manejar las quejas y proporcionar apoyo a los empleados afectados.(2 semanas) 3.Organizar sesiones de capacitación obligatorias sobre diversidad, inclusión y prevención del acoso para todos los empleados(3 semanas). | 1.Selección de una plataforma de comunicación en línea, como Slack, Microsoft Teams o un sistema interno de mensajería. 2.Designación de un líder de equipo para coordinar las actividades del equipo de recursos humanos. 3.Programación de sesiones de capacitación en horarios convenientes para todos los empleados, con múltiples opciones de fechas y horarios para acomodar a todos | 1.Equipo de Tecnología de la Información (TI) 2.Departamento de Recursos Humanos (RRHH) | 1.Mejora en la comunicación interna y la colaboración entre equipos. 2.Aumento en la transparencia y la accesibilidad de la información. 3. Mejora en la gestión de conflictos y la resolución de problemas en el lugar de trabajo. 4. Mayor conciencia y comprensión sobre temas importantes como diversidad, inclusión y prevención del acoso. | 1. Plataforma de comunicación en línea (como Slack, Microsoft Teams, etc.). 2.Material de capacitación impreso, como guías de estudio o folletos. 3. Pizarras o tableros para actividades interactivas | 1.Sin costo directo gracias a la colaboración con organizaciones externas. Material impreso: \$70.00 que es parte del presupuesto de la institución. |
| | | | | | | | INDICADOR Porcentaje de empleados que informan haber experimentado una mejora en la comunicación y colaboración dentro de sus equipos después de la implementación de las herramientas de comunicación: Fórmula: (Número de empleados que informaron mejora en la comunicación / Total de empleados encuestados) x 100 |

Nota. Encuesta y entrevistas realizadas a los servidores del GAD municipal del Cantón Paltas.

Tabla 18.

Propuesta de plan de mejora: factor Reconocimiento

| Factor Reconocimiento | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|--|---|
| Calificación de la dimensión: 2,97 | | | | | | | |
| Objetivo | Estrategia | Actividades y Cronograma | Métodos | Responsable | Beneficios esperados | Recursos | Presupuesto |
| <p>•Reconocer y celebrar los logros de los empleados.</p> | <p>-Los líderes de equipo deben abordar los logros de los empleados en las reuniones de equipo de manera regular. --El comité de reconocimiento debe desarrollar un proceso de reconocimiento que sea claro, conciso y fácil de implementar. -Los líderes de equipo pueden organizar eventos de reconocimiento entre servidores públicos, como almuerzos de reconocimiento o premios.</p> | <p>1.Realizar una capacitación para los líderes de equipo sobre la importancia del reconocimiento y cómo abordar los logros en las reuniones de equipo. (2 semanas) 2.Implementar el reconocimiento de logros como un punto fijo en el orden del día de las reuniones de equipo. (3 semanas) 3.Establecer un comité de reconocimiento compuesto por representantes de diferentes departamentos. (2 semanas) 3.Identificar y premiar a los empleados destacados durante eventos especiales de reconocimiento anuales. (Mes 12)</p> | <p>- Capacitaciones presenciales o en línea. -Reuniones de equipo regulares. -Comunicación interna a través de correos electrónicos, carteles, intranet, etc. -Eventos presenciales como almuerzos o ceremonias de premiación.</p> | <p>1.Líderes de equipo. 2.Comité de reconocimiento. 3.Departamento de Recursos Humanos.</p> | <p>1.Mayor motivación y compromiso por parte de los empleados. 2.Mejora del clima laboral y la cultura organizacional 3.Aumento de la retención de empleados. 4.Incremento en la productividad y el rendimiento laboral.</p> | <p>Certificados placas conmemorativas Decoraciones festivas Presentaciones en PowerPoint o Canva Proyector Micrófonos y altavoces Cámaras de video</p> | <p>-La institución se hará cargo de los gastos necesarios sin implicar recursos financieros. Presupuesto para (reuniones) Material de Oficina y Administrativo. \$ 60.00</p> <hr/> <p>INDICADOR Porcentaje de empleados que reportan sentirse reconocidos por sus logros en las reuniones de equipo: Fórmula: (Número de empleados que reportan sentirse reconocidos / Total de empleados encuestados) x 100</p> |

Nota. Encuesta y entrevistas realizadas a los servidores del GAD municipal del Cantón Paltas.

Tabla 19.

Propuesta de plan de mejora: factor Equidad

| Factor Equidad | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|---|---|
| Calificación de la dimensión:3,89 | | | | | | | |
| Objetivo | Estrategia | Actividades y Cronograma | Métodos | Responsable | Beneficios esperados | Recursos | Presupuesto |
| <p>• Promover la igualdad de oportunidad para todos los servidores públicos.</p> | <p>1.La organización debe revisar sus políticas y procedimientos actuales para identificar cualquier sesgo o discriminación potencial.</p> <p>2.La organización debe desarrollar programas de desarrollo y capacitación que sean accesibles para todos los empleados, independientemente de su raza, género, orientación sexual, religión u otros factores.</p> <p>3.La organización debe promover la diversidad y la inclusión en la organización.</p> | <p>1. Realizar un inventario exhaustivo de todas las políticas y procedimientos de recursos humanos y otros departamentos relevantes.</p> <p>Plazo de implementación: 2 semanas</p> <p>2.Formación de un Equipo de Revisión.</p> <p>Plazo de implementación: 1 semana</p> <p>3.Sensibilización sobre la diversidad y la inclusión. Plazo de implementación: Continuo, 1h</p> <p>4.Proporcionar materiales y recursos adicionales para apoyar la capacitación, como guías de estudio, videos educativos, etc:</p> <p>Plazo 3 semanas</p> | <p>1. Colaboración con organizaciones externas especializadas en análisis de políticas y procedimientos con enfoque en igualdad y diversidad.</p> <p>2.Colaboración con universidades o instituciones educativas que ofrecen programas de capacitación en diversidad e inclusión.</p> <p>3.Colaboración con ONGs o asociaciones comunitarias que trabajan en temas de diversidad e inclusión para organizar eventos y campañas de sensibilización.</p> | <p>1.Departamento de Recursos Humanos en colaboración con organizaciones externas.</p> <p>2.Equipo de Desarrollo Organizacional en colaboración con instituciones educativas.</p> | <p>-Mayor rendimiento: Las organizaciones que crean una cultura de equidad pueden ver un aumento en el rendimiento de los servidores. Esto se debe a que los mismos están más motivados y comprometidos con su trabajo.</p> <p>-Amplificación del impacto de las iniciativas de igualdad de oportunidades a través de la colaboración con diferentes actores sociales.</p> | <p>-Material didáctico: PowerPoint, guías de estudio, manuales de capacitación, videos educativos y otros materiales impresos o digitales que apoyen el contenido de la capacitación</p> <p>Recursos tecnológicos Google, Classroom o Microsoft Teams, salas de reuniones</p> | <p>1. Sin costo directo gracias a la colaboración con organizaciones externas como:- Secretaría Nacional de Planificación. -Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) -Universidades Públicas.</p> <p>INDICADORES</p> <p>1.Porcentaje de revisión=(Número de políticas revisadas con ayuda exterior / Total de políticas y procedimientos)* 100</p> <p>2.Participación=(Número de servidores que participaron en capacitaciones/ Total de servidores)*100</p> |

Nota: Encuesta y entrevistas realizadas a los servidores del GAD municipal del Cantón Paltas

Tabla 20.

Propuesta de plan de mejora: factor Innovación

| Factor Innovación | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|--|---|
| Calificación de la dimensión:3,88 | | | | | | | |
| Objetivo | Estrategia | Actividades y Cronograma | Métodos | Responsable | Beneficios esperados | Recursos | Presupuesto |
| <p>•Crear un ambiente de trabajo en el que los servidores se sientan seguros de tomar riesgos</p> | <p>1.La organización debe establecer una cultura de aprendizaje y experimentación, que fomente la exploración de nuevas ideas y la adopción de nuevas formas de trabajar.</p> <p>2.La organización debe recompensar el trabajo colaborativo, para reconocer y recompensar a los empleados que trabajan bien juntos.</p> <p>3.La organización debe desarrollar programas de desarrollo y capacitación que fomenten la innovación, como programas de capacitación en liderazgo, programas de capacitación en pensamiento crítico y programas de capacitación en resolución de problemas.</p> | <p>1 Realizar talleres y sesiones de capacitación trimestrales sobre innovación, creatividad y resolución de problemas.</p> <p>2.Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas trimestral basado en resultados colaborativos, donde se otorguen bonificaciones o días libres adicionales a los equipos destacados por su colaboración efectiva.</p> <p>3.Diseñar e implementar un programa de capacitación en liderazgo innovador durante seis meses, que incluya módulos sobre habilidades de liderazgo, gestión del cambio y fomento de la creatividad.</p> | <p>1.Talleres presenciales o en línea.</p> <p>2.Programas piloto con seguimiento.</p> <p>3.Implementación de sistemas de reconocimiento.</p> <p>4.Eventos de reconocimiento.</p> <p>5.Capacitación presencial y en línea.</p> | <p>1.Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>2.Equipo de Desarrollo Organizacional</p> | <p>1.Incremento en la generación de ideas innovadoras.</p> <p>2.Mejora en la colaboración y la eficiencia del trabajo en equipo.</p> <p>3.Desarrollo de habilidades de liderazgo innovador y pensamiento crítico en los empleados.</p> <p>4.Mayor satisfacción y compromiso de los empleados.</p> | <p>Presentaciones en PowerPoint.</p> <p>Material impreso como folletos, hojas de trabajo y manuales.</p> <p>Equipos audiovisuales (proyectores, pantallas, micrófonos, etc.).</p> <p>Rotuladores, pizarras o flipcharts.</p> <p>Certificados</p> <p>Espacio para eventos</p> <p>Canva.</p> <p>LinkedIn Learning</p> <p>Microsoft Teams</p> <p>Zoom</p> | <p>- Sin costo directo gracias a la colaboración con organizaciones externas como:</p> <p>-Secretaría Nacional de Planificación.</p> <p>-Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)</p> <p>-Universidades Públicas.</p> <p>Materiales de oficina: \$60,00</p> <p>-----</p> <p>INDICADORES</p> <p>1.Fórmula: (Número de empleados que participaron en talleres y sesiones de capacitación sobre innovación / Total de empleados) x 100%</p> <p>2. Fórmula: (Número de empleados satisfechos con el sistema de reconocimientos / Total de empleados encuestados) x 100%</p> |

Nota. Encuesta y entrevistas realizadas a los servidores del GAD municipal del Cantón Paltas

6.4 Objetivo General

“Describir la realidad asociada al clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas, periodo 2023”.

Basándonos en los datos recopilados a través de encuestas aplicadas a los 163 servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas durante el periodo 2023, así como en los resultados de las entrevistas realizadas, se puede describir la realidad asociada al clima organizacional de la siguiente manera:

El promedio general de las percepciones de los factores que influyen en el clima organizacional se sitúa en 3,39, lo que indica una satisfacción relativa por parte de los servidores con el clima organizacional de la institución durante el año 2023.

Se identifican áreas de fortaleza en dimensiones como la cohesión, la confianza y la equidad, donde los servidores muestran altos niveles de acuerdo con afirmaciones relacionadas con el trabajo en equipo, la confianza en sus superiores y la percepción de un trato justo por parte de la dirección.

Por otro lado, se destacan áreas de oportunidad en dimensiones como la presión, el apoyo y el reconocimiento. Los servidores reportan niveles más bajos de acuerdo con afirmaciones relacionadas con la carga de trabajo, el apoyo recibido por parte de sus superiores y la sensación de ser reconocidos por su labor.

Es importante señalar que, aunque el promedio general refleja una satisfacción relativa, existen discrepancias significativas entre las percepciones de los diferentes factores del clima organizacional. Esto indica la necesidad de implementar estrategias específicas para mejorar las áreas identificadas como oportunidades de desarrollo, con el objetivo de promover un ambiente organizacional más positivo y productivo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas durante el año 2023.

7. Discusión

La teoría del clima organizacional como construcción social de John R. Schneider (2002) sostiene que el clima organizacional es una construcción social que se crea a través de las interacciones de los miembros de la organización. En otras palabras, el clima organizacional no es algo que existe de forma independiente de las personas que trabajan en la organización, sino que es el resultado de su interpretación de las experiencias que tienen en el trabajo. Siguiendo este enfoque el presente estudio tuvo como objetivo: Describir la realidad asociada al clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas, periodo 2023. Para ello, se aplicó el modelo de clima organizacional planteado por Litwin y Stringer (1968) y Koys & Decottis (1991). Para esto se plantearon los siguientes objetivos específicos:

“Describir la realidad actual de la institución sobre el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas”

En base a este objetivo se estableció la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo perciben los empleados el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas?

Los resultados del estudio en las entrevistas realizadas a 7 servidores de puestos directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas muestran que el clima organizacional de la institución es, en general, positivo. Los funcionarios están motivados y comprometidos con su trabajo, y hay un buen ambiente de colaboración y cooperación. Sin embargo, también hay algunos aspectos negativos que podrían mejorarse.

Los aspectos positivos del clima organizacional del GAD Municipal de Paltas son los siguientes:

En primer lugar, destaca el elevado nivel de motivación y compromiso por los empleados. Este compromiso laboral, impulsado por la motivación de los trabajadores, ha sido corroborado por investigaciones previas como las realizadas por Litwin y Stringer (1968), quienes señalaron que los servidores públicos motivados y comprometidos son más propensos a demostrar un desempeño satisfactorio y a sentirse satisfechos con su trabajo.

Asimismo, emerge un ambiente de colaboración y cooperación entre los integrantes del equipo, aspecto que ha sido vinculado con un clima organizacional favorable. Estudios como los de Koyss y Decottis (1991) subrayan que un ambiente organizacional donde prevalece la colaboración propicia una mayor productividad y satisfacción laboral.

La claridad en la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas emerge como otro elemento fortalecedor del clima organizacional. La comprensión exacta de estos aspectos institucionales brinda a los servidores un sentido de propósito y dirección, aspecto crucial resaltado por investigadores como Litwin y Stringer (1968) en sus estudios sobre la importancia de la coherencia organizacional en el compromiso laboral.

En adición, se destaca el liderazgo efectivo y motivador ejercido por los gerentes de la institución. Este liderazgo, que fomenta un ambiente de apoyo y positivismo, ha sido identificado como un determinante significativo del clima organizacional por autores como Robbins y Judge (2013), quienes encontraron que los servidores bajo la guía de líderes motivadores tienden a ser más productivos y comprometidos con su trabajo.

La comunicación eficaz y fluida dentro de la institución emerge como un factor vital para el clima organizacional. Esta comunicación, que implica una interacción abierta y transparente entre los distintos niveles jerárquicos, ha sido identificada como un componente esencial para la el clima organizacional y el compromiso, tal como han corroborado investigaciones anteriores.

No obstante, se han identificado áreas de mejora que requieren atención inmediata. La falta de oportunidades de desarrollo profesional, por ejemplo, puede resultar desmotivante para algunos empleados, según lo han confirmado tanto Litwin y Stringer (1968) como Koyss y Decottis (1991) en sus respectivos estudios sobre el vínculo entre el desarrollo profesional y la motivación laboral.

La falta de claridad en los roles y responsabilidades también emerge como un desafío a abordar. Esta falta de claridad puede generar confusión y disminuir la eficiencia organizacional, tal como han advertido Litwin y Stringer (1968) en sus investigaciones sobre la importancia de la claridad en la definición de roles laborales.

Por último, la percepción de falta de reconocimiento por los logros alcanzados pueden desgastar la moral y el compromiso de los servidores públicos. La importancia del reconocimiento en el clima organizacional ha sido respaldada por investigaciones anteriores, quienes encontraron que los empleados que se sienten valorados tienden a ser más motivados y comprometidos con su trabajo.

En general, si bien el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas presenta aspectos positivos que fortalecen el compromiso y la satisfacción organizacional de los servidores, existen áreas de mejora que requieren una atención cuidadosa por parte de la institución. El abordaje de estos desafíos contribuirá a consolidar un ambiente organizacional aún más propicio para el desarrollo individual y colectivo de los colaboradores, promoviendo así una mayor eficiencia y productividad institucional.

“Determinar la percepción de los factores que influyen el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas”.

En base a este objetivo se estableció la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que determinan el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas?

A través de las encuestas sobre las percepciones de los servidores de los factores del clima organizacional en el GAD Municipal de Paltas se encuentra en un nivel muy bueno, con un promedio de 3,39. Esto significa que la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional está por encima del promedio, lo que indica que la entidad cuenta con un muy buen ambiente de trabajo. Estos resultados coinciden con lo planteado por Chiavenato (2007), quien define el clima organizacional como un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre el ambiente interno de la misma. Asimismo, podemos relacionar los resultados de las entrevistas con las encuestas, lo que nos permite concluir que están estrechamente relacionados. Esto se debe a que existe una gran coincidencia entre los factores que los colaboradores consideran negativos para la institución. En ambos casos, los factores de presión, apoyo y reconocimiento obtuvieron los puntajes más bajos.

“Diseñar una propuesta de plan de mejora para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas”.

En base a este objetivo específico se estableció la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las necesidades y desafíos predominantes que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Paltas en la actualidad, y qué estrategias podrían implementarse para abordar estas situaciones?

Es esencial tomar medidas específicas dirigidas hacia los factores que han recibido una baja evaluación en las percepciones de los servidores públicos. Esto coincide con lo planteado por Kotter (1996), quien indica que el liderazgo es la capacidad de influir en otros para que logren un objetivo común. Sin embargo, también se requiere una atención integral hacia todos los aspectos, con el fin de alcanzar un nivel de excelencia en el clima organizacional, caracterizado por una percepción notablemente superior al promedio. Este escenario no solo constituye una fortaleza institucional fundamental, sino que también es vital para el cumplimiento efectivo de los objetivos de la entidad.

Para esta pregunta de investigación es necesario comprender la importancia de un clima organizacional positivo para el buen funcionamiento de cualquier institución pública. Chiavenato (2009) afirma que "un clima organizacional positivo es fundamental para el éxito de cualquier organización". El liderazgo efectivo, la comunicación abierta y la equidad en el trato son aspectos fundamentales que deben abordarse para mejorar la satisfacción y productividad de los servidores.

La propuesta de plan de mejora presentada se centra en objetivos específicos, como proporcionar a los empleados la información y los recursos necesarios, desarrollar una cultura de apoyo y solidaridad, promover la comunicación abierta y honesta, establecer un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y respetados, reconocer y celebrar los logros de los empleados, promover la igualdad de oportunidades y crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan seguros de tomar riesgos.

Estos objetivos se traducen en estrategias concretas, como organizar reuniones periódicas para compartir actualizaciones, ofrecer programas de capacitación en desarrollo de habilidades,

establecer comités de mejora continua y promover eventos de reconocimiento. Además, se proponen indicadores para medir el progreso y el éxito de estas iniciativas, como el porcentaje de asistencia a reuniones planificadas y el porcentaje de empleados que informan haber establecido nuevas conexiones o relaciones.

En general, abordar las necesidades y desafíos predominantes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas requiere un enfoque integral que se centre en mejorar el clima organizacional, fomentar la participación y el compromiso de los empleados, y promover una cultura de equidad, reconocimiento e innovación. Este plan de mejora tiene como objetivo no solo abordar las áreas de mejora identificadas, sino también fortalecer la institución en su conjunto para lograr sus objetivos de manera efectiva.

“Describir la realidad asociada al clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas, periodo 2023”.

En base a este objetivo se estableció la pregunta de investigación: ¿Cómo se describe el clima organizacional del GAD Municipal del Cantón Paltas por parte de los servidores públicos?

Los tres objetivos de la investigación están relacionados entre sí. El objetivo 1 se centra en la percepción de los empleados sobre el clima organizacional. El objetivo 2 se centra en las causas de los factores que podrían mejorarse. El objetivo 3 se centra en las soluciones para mejorar estos factores. Es así que los tres objetivos nos ayudan a describir la realidad actual del clima organizacional en GAD municipal Paltas, Por lo tanto, la percepción de los empleados es importante porque es un indicador del clima organizacional real. Las causas de los factores que podrían mejorarse son importantes porque proporcionan información sobre cómo abordarlos. Las soluciones para mejorar estos factores son importantes porque pueden ayudar a crear un clima organizacional más positivo.

La relación entre los tres objetivos se puede representar de la siguiente manera:

Percepción de los servidores públicos → Causas → Soluciones

En otras palabras, la percepción de los empleados sobre el clima organizacional puede ayudar a identificar las causas de los factores que podrían mejorarse. Estas causas, a su vez, pueden ayudar a desarrollar soluciones para mejorar estos factores.

La implementación de las estrategias propuestas en el plan de mejora podría contribuir a mejorar el clima organizacional en el GAD Municipal Paltas. Esto podría tener un impacto positivo en la satisfacción y el rendimiento de los servidores públicos, así como en la productividad y la eficiencia de la organización. Por lo tanto, concordamos con Robbins, S. P. (2019), quien define el clima organizacional como "el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre sus experiencias de trabajo". Esta definición enfatiza la importancia de las percepciones compartidas de los miembros de la organización en la creación del clima organizacional.

Según los criterios establecidos por Rensis Likert en 1932 y la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Público del Ministerio de Trabajo (2018), el clima organizacional en Paltas se califica como "muy bueno". Además, los resultados revelan una percepción mayoritariamente favorable entre los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas. Se evidencia un alto nivel de satisfacción con el entorno laboral y una percepción positiva del apoyo brindado por la dirección.

El análisis de los datos indica que varios factores ejercen influencia en el clima organizacional, incluyendo el liderazgo, la comunicación interna, el reconocimiento laboral y las oportunidades de desarrollo profesional. Estos hallazgos se alinean con la literatura existente (García, 2018).

El presente estudio tiene los siguientes aportes:

El diagnóstico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Paltas proporciona una visión integral de los factores que están en un nivel óptimo y aquellos que necesitan atención para su mejora. Identificar las causas de los aspectos que requieren atención, brinda información valiosa que puede ser aprovechada en el diseño de estrategias específicas para la mejora del clima organizacional. En este sentido, se recomiendan acciones concretas orientadas a mejorar la presión laboral, el reconocimiento y la calidad del apoyo

brindado a los empleados. Estas acciones tienen como objetivo promover un clima organizacional más satisfactorio y productivo en el GAD Municipal de Paltas.

El presente estudio tiene las siguientes limitaciones:

El estudio se llevó a cabo en un momento específico, lo cual implica que los resultados obtenidos podrían variar con el tiempo debido a posibles cambios en el entorno organizacional. Además, es importante destacar que el enfoque del estudio se centró únicamente en los factores del clima organizacional, sin considerar otros elementos que también podrían influir en dicho clima, como la cultura organizacional, la estructura organizacional o las políticas internas de la organización. Es crucial tener en cuenta estas limitaciones al interpretar los hallazgos y al diseñar estrategias de mejora en el futuro.

8. Conclusiones

- La evaluación del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas durante el 2023 indica que el cumplimiento estricto de la legislación, como la Constitución y la Ley Orgánica del Servidor Público, es esencial para abordar eficazmente los problemas en el entorno laboral. Esto destaca la necesidad de políticas que se adhieran a estas normativas para asegurar equidad y bienestar para los servidores públicos.
- La encuesta de percepción aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Paltas ha permitido identificar aspectos cruciales del clima organizacional, abarcando elementos como apoyo, identidad, reconocimiento y ambiente físico. La combinación de datos normativos y percepciones directas ha ofrecido una comprensión holística de la dinámica organizacional en este periodo.
- El análisis demográfico del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) en el cantón Paltas resalta la presencia de una distribución equitativa de género y una fuerza laboral joven, lo que sugiere un potencial para aprovechar la diversidad y el dinamismo en la creación de estrategias. Esta situación proporciona una base sólida para fomentar clima organizacional inclusivo que valore las perspectivas y habilidades diversas de sus servidores públicos.
- Las entrevistas realizadas a los directivos revelan un clima organizacional mayoritariamente positivo en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Paltas, aunque también identifican áreas de mejora. Abordar las deficiencias en oportunidades de desarrollo, claridad en roles y reconocimiento puede tener un impacto significativo en el fortalecimiento del clima organizacional, aumentando la satisfacción y la motivación de los servidores.
- El análisis de las percepciones sobre el clima organizacional en el GAD Municipal Paltas revela una satisfacción general entre los servidores públicos, con un promedio de 3,39, considerado "muy bueno". Se destacan relaciones interpersonales positivas y un trato justo, aunque áreas como presión, apoyo y reconocimiento requieren mejoras.

- Para abordar estas áreas de mejora, se recomienda implementar estrategias específicas, como equilibrar la carga laboral, fortalecer el respaldo brindado por los superiores y establecer sistemas efectivos de reconocimiento. Estas acciones contribuirán a consolidar un clima organizacional aún más positivo y satisfactorio para el personal del GAD Municipal Paltas.
- El plan propuesto para mejorar el clima organizacional en el GAD del Cantón Paltas se centró en áreas críticas identificadas, como equilibrio trabajo-vida, reducción del estrés, desarrollo profesional y promoción de la diversidad. Busca fortalecer la autonomía, cohesión, confianza, reconocimiento y equidad en el entorno organizacional.
- La implementación está a cargo de la alta dirección, respaldada por Talento Humano y líderes de equipo. Con objetivos claros, estrategias detalladas y beneficios esperados como mayor compromiso y rendimiento, este plan refleja un compromiso integral con el bienestar organizacional y la excelencia en el GAD del Cantón Paltas.

9. Recomendaciones

- Realizar revisiones periódicas de las políticas organizacionales para garantizar su alineación con las normativas vigentes y adaptarlas a las necesidades cambiantes del entorno laboral en el GAD del cantón Paltas.
- Implementar talleres de reconocimiento y apoyo a los empleados para mejorar su satisfacción y bienestar laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paltas.
- Implementar talleres de desarrollo profesional para servidores públicos jóvenes y espacios de liderazgo que fomenten la participación activa de los servidores en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Paltas.
- Priorizar la implementación de talleres estructurados de desarrollo profesional y personal para los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Paltas. Estos talleres deben diseñarse específicamente para abordar las áreas identificadas de mejora, como las oportunidades de desarrollo, la claridad en los roles y el reconocimiento adecuado.
- Organizar sesiones periódicas de discusión en equipo para abordar específicamente las áreas identificadas para mejora, como la reducción de la presión laboral, el fortalecimiento del apoyo entre colegas y el reconocimiento adecuado. Estas sesiones deben centrarse en la identificación de soluciones prácticas y acciones concretas que puedan implementarse de manera inmediata.
- Fomentar una comunicación abierta y transparente dentro del GAD Municipal Paltas, donde los líderes se comprometan a mantener un diálogo constante con sus equipos. Esto incluye la celebración de reuniones regulares uno a uno para discutir cargas laborales y establecer expectativas claras, así como la promoción de un ambiente donde los servidores se sientan cómodos compartiendo preocupaciones.
- Priorizar la implementación de medidas prácticas que promuevan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal para los empleados del GAD del Cantón Paltas. Esto

podría incluir la revisión de las políticas de horario laboral para garantizar flexibilidad donde sea posible, así como la promoción de una cultura que valore el tiempo libre y el descanso. Además, es importante establecer mecanismos claros para abordar el estrés laboral, como la asignación equitativa de tareas y la capacitación en técnicas de manejo del estrés.

- Establecer un comité de implementación encabezado por la alta dirección del GAD del Cantón Paltas, con representantes del departamento de Talento Humano y líderes de equipo clave. Este comité debe ser responsable de supervisar la ejecución del plan de mejora del clima organizacional, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos y que se implementen las estrategias detalladas de manera efectiva..

10. Bibliografía

- Ajibola, A. I., & Adetunji, O. A. (2019). Equilibrio entre el trabajo y la vida personal y retención de empleados: un estudio de la industria bancaria nigeriana. *European Journal of Business and Management Research*, 4(1), 1-9.
- Armenteros, I., & Sánchez García, Zenia. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455–457. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci_arttext&tlng=en
- Bellot, J. L., & Shea, C. M. (2018). Percepciones de los empleados sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en una organización de atención médica. *Journal of Healthcare Management*, 63(5), 325-339.
- Campuzano, V., Marjorie, A., Campuzano, V., & Marjorie, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad Y Sociedad*, 10(1), 180–
- Chen, Y., Jin, J., & Li, X. (2021). La relación entre el liderazgo tóxico y la intención de rotación de los empleados. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2407
- Clima organizacional y desempeño laboral. (2022). *Ciencia Latina*, 6(1), 1382–1393. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588.
- Córdoba Gómez, Agustín, & Consuelo. (2015). Análisis del clima laboral de los servidores públicos en el sector central de la defensoría del pueblo. *Unad.edu.co*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/3595>
- De, F., & Administrativas, C. (n.d.). *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*. Retrieved September 24, 2023, from
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Elena, R., & Fabián, C. (2020). Impacto del clima organizacional en la motivación de los

funcionarios públicos: caso de estudio IFTH. Ups.edu.ec.
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19408>

Fernández, M. A., & Rodríguez, L. J. (2016). Clima organizacional, satisfacción laboral y compromiso en el trabajo. *Revista cubana de salud pública*, 42(1), 78-90.

García, F., y Moreno, J. C. (2012). *Propuestas de mejora: un enfoque práctico*. España: ESIC Editorial.

García, J. L. (2015). *Propuestas de mejora: una herramienta para la excelencia*.

Herzberg, F. (1959). *La motivación para trabajar*. Nueva York: John Wiley & Sons. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: Cómo las empresas estadounidenses pueden enfrentar el desafío japonés*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286-296. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31523/1/06%20ADP.pdf>

Irfan, M., Qureshi, M. I., & Mudassar, M. (2019). El impacto del equilibrio entre el trabajo y la vida personal en la satisfacción laboral y las intenciones de rotación: un análisis empírico. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 26.

Joel, A., Cox, C., & Concepción González Herrera, K. (n.d.). *Análisis de la rotación de personal: estudio de caso*. <https://ru.iiec.unam.mx/5215/1/2-077-Centeno-Gonzalez.pdf>.

Johnny Gonzáles Vásquez, Rocío Ramirez López, Nahum, & Gabriela. (2022). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina*, 5(1), 1157–1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Kline, T. J. B. (2011). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Sage.

LEY ORGANICA de SERVICIO PUBLICO, LOSEP Ley 0 Registro Oficial Suplemento Estado: Vigente PRESIDENCIA de LA REPUBLICA. 2010, www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAB.pdf.

- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140(1), 1-55.
- Maslow, A. (1943). Una teoría de la motivación humana. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mirian, J. (2019). Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito. Uasb.edu.ec. <https://doi.org/T-3103>
- Tuckey, M. R., & Dollard, M. F. (2018). Ambientes laborales tóxicos: una revisión crítica de la literatura. *Journal of Environmental and Public Health*, 2018.
- Moreno, L. A. (2010). El clima organizacional en América Latina: Un desafío para el desarrollo. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Moreno, L. A. (2010). El clima organizacional en América Latina: Un desafío para el desarrollo. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Peiró, J. M., y Ramos, J. (2009). El clima organizacional: Una perspectiva europea. Madrid: Thomson.
- Riaz, M. N., & Ali, M. (2019). Desarrollo profesional y retención de empleados: un estudio del sector bancario en Pakistán. *Global Business Review*, 20(3), 703-717.
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento organizacional* (14.^a ed.). México: Pearson Educación.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Thiruvankadam, T., & Sampath Kumar, K. (2018). Organizational Climate for Innovation and Creativity. *Jornal of Management Research*, 165-173.
- Torres, G. (2018). Estrategias para mejorar el clima organizacional en una empresa manufacturera. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Constanza Aguilar, M. and Giraldo, J. Vega, Diana, et al. "Panorama Sobre Los Estudios de Clima Organizacional En Bogotá, Colombia (1994-2005)." *Diversitas*, Universidad Santo Tomás, pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200013. Accessed 19 Dec. 2023.

Visbal Pérez, E. T. (2014). Organizational Climate for a Quality Culture. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 121-144.

11. Anexos

Anexo 1: Formato de entrevista

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

Saludos Cordiales

Buenos días/ tardes le saluda Doménica Natalia Santos Ordoñez soy estudiante del octavo ciclo de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Loja, y me encuentro realizando mi trabajo de integración curricular “Diagnóstico del Clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas, periodo 2023.” por ello me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitarle se digne a contestar la siguiente entrevista

Preguntas generales

¿Cómo describiría el clima organizacional del GAD municipal Paltas?

¿Qué factores cree que contribuyen al clima organizacional del GAD Municipal Paltas?

¿Cuáles son los aspectos positivos del clima organizacional del GAD Municipal Paltas?

¿Cuáles son los aspectos negativos del clima organizacional del GAD Municipal Paltas?

Preguntas específicas sobre los factores del clima organizacional

Liderazgo:

¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de los gerentes del GAD Municipal de Paltas?

¿Se siente apoyado por sus líderes?

¿Cree que sus líderes son justos y comprensivos?

Comunicación:

¿Se siente informado sobre los objetivos del GAD Municipal de Paltas?

¿Tiene la oportunidad de participar en la toma de decisiones?

Apoyo

¿Cómo describiría las relaciones con sus compañeros de trabajo?

¿Se siente apoyado y valorado en su trabajo?

Reconocimiento:

¿Siente que su trabajo es valorado?

¿Se siente reconocido por sus logros?

Preguntas abiertas

¿Hay algo más que le gustaría decir sobre el clima organizacional del GAD Municipal Paltas?

Entrevistador: Muchas gracias por su tiempo y sus respuestas.

Fin de la entrevista

Anexo 2: Formato de encuesta

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

Saludos Cordiales

Buenos días/ tardes le saluda Doménica Natalia Santos Ordoñez soy estudiante del octavo ciclo de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Loja, y me encuentro realizando mi trabajo de integración curricular **“Diagnóstico del Clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas, periodo 2023.”**

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

Datos generales

Edad: _____

Antigüedad en la institución: _____

Sexo: F _____ M _____

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

| ÍTEMS | Totalmente en desacuerdo=1 | Desacuerdo=2 | No estoy seguro=3 | De acuerdo =4 | Muy de acuerdo=5 |
|---|----------------------------|--------------|-------------------|---------------|------------------|
| AUTONOMÍA | | | | | |
| 1.- Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo | | | | | |
| 2.- Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo | | | | | |
| 3.- Yo propongo mis propias actividades de trabajo. | | | | | |
| 4.- Determino los estándares de ejecución de mi trabajo | | | | | |
| 5.- Organizo mi trabajo como mejor me parece. | | | | | |
| COESIÓN | | | | | |
| 6.- Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros. | | | | | |
| 7.- Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí | | | | | |
| 8.- Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro. | | | | | |
| 9.- Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi empresa. | | | | | |
| 10.- Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad. | | | | | |
| CONFIANZA | | | | | |
| 11.- Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial. | | | | | |
| 12.- Mi jefe es una persona de principios definidos | | | | | |
| 13.- Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente. | | | | | |
| 14.- Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo | | | | | |
| 15.- No es probable que mi jefe me dé un mal consejo. | | | | | |
| PRESIÓN | | | | | |
| 16.-Tengo mucho trabajo y el tiempo suficiente para realizarlo. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 17.- Mi institución es un lugar relajado para trabajar. | | | | | |
| 18.- En casa, no temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo | | | | | |
| 19.- Estoy muy ocupado, pero me siento satisfecho con mi trabajo. | | | | | |
| 20.- Los trabajadores de mi empresa en mi nivel están motivados y comprometidos con su trabajo y no suelen sentirse estresados por la exigencia del trabajo. | | | | | |
| APOYO | | | | | |
| 21.- Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito | | | | | |
| 22.- A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente. | | | | | |
| 23.- Mi jefe me respalda 100% | | | | | |
| 24.- Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo. | | | | | |
| 25.- Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores. | | | | | |
| RECONOCIMIENTO | | | | | |
| 26.- Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo | | | | | |
| 27.- La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error. | | | | | |
| 28.- Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar | | | | | |
| 29.- Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución. | | | | | |
| 30.- Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer. | | | | | |
| EQUIDAD | | | | | |
| 31.- Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe | | | | | |
| 32.- Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables. | | | | | |
| 33.- Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos. | | | | | |
| 34.- Mi jefe no tiene favoritos | | | | | |
| 35.- Si mi jefe despidió a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece | | | | | |

INNOVACIÓN

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

Elaborado por: Traducción y Adaptación del Instrumento de Medida Koys & Decottis(1991)

Anexo 3: Permiso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas



Catacocha, 22 de noviembre de 2023

PARA: Ing. Darwin Diaz Moreno
ALCALDE DEL CANTÓN PALTAS

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 de Paltas, año 2023”**, lo que implica realizar encuestas de sondeo y entrevistas a los servidores públicos y proponer estrategias de mejora donde existan falencias.

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

Atentamente;

Doménica Natalia Santos Ordoñez Firmado digitalmente
por Doménica Natalia Santos Ordoñez

Srta. Doménica Natalia Santos Ordoñez.
C.I. 1105422743



Anexo 4. Memorando de designación de director TIC



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración Pública

Memorando Nro.: UNL-FJSA-CAP-2024-0022-M

Loja, 24 de enero de 2024

PARA: Sr. Edgar Mauricio Burneo Alvarez
Docente Titular Auxiliar 2

ASUNTO: DESIGNACIÓN DE DIRECTOR TIC

Una vez que el día de hoy, **24 de enero de 2024**, a las 17 horas cinco minutos, se ha recibido la petición presentada por **Doménica Natalia Santos Ordoñez**, estudiante de **Octavo Ciclo** de la Carrera de Administración Pública; acogiendo 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; me permito designarlo como **DIRECTOR del Trabajo de Integración Curricular o Titulación**, titulado: **“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PALTAS, PERIODO 2023”**, de autoría del antes mencionado estudiante.

Se le recuerda que conforme lo establecido en el Art. 228 del RRA-UNL, 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”*.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Sr. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid
DIRECTOR DE CARRERA

Anexos:

- administracion_publica-signed,...pdf
- oficio_de_solicitud_de_director_-signed,...pdf
- proyecto_del_tic__domenica_santos,...pdf



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración Pública

Memorando Nro.: UNL-FJSA-CAP-2024-0022-M

Loja, 24 de enero de 2024

Copia:

Sr. Robert Orlando Diaz Leon
Analista de Apoyo a la Gestión Académica

Sr. Manuel Neptali Calderon Sanchez
Analista de Apoyo a la Gestión Académica

Sra. Ena Regina Pelaez Soria
Secretaria Abogada

mnes



firmado electrónicamente por:
**JIMMY WILFRIDO
JUMBO VALLADOLID**

Anexo 5. 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 PALTAS, PERIODO 2023”** de autoría de **Domenica Natalia Santos Ordóñez**, portadora de la cédula de identidad, número **1105422743**, 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

Anexo 6. Encuesta aplicada en el GAD de Paltas

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

Saludos Cordiales

Buenos días/ tardes le saluda Doménica Natalia Santos Ordoñez soy estudiante del octavo ciclo de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Loja, y me encuentro realizando mi trabajo de integración curricular "**Diagnóstico del Clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paltas, periodo 2023.**"

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

Datos generales

Edad: 37

Antigüedad en la institución: 14 años

Sexo: F M

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

| ÍTEMS | Totalmente en desacuerdo=1 | Desacuerdo=2 | No estoy seguro=3 | De acuerdo =4 | Muy de acuerdo=5 |
|---|----------------------------|--------------|-------------------|---------------|------------------|
| AUTONOMÍA | | | | | |
| 1.- Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo | | | | + | |
| 2.- Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo | | | | + | |
| 3.- Yo propongo mis propias actividades de trabajo. | | | + | | |
| 4.- Determino los estándares de ejecución de mi trabajo | | | | + | |
| 5.- Organizo mi trabajo como mejor me parece. | | | | | + |
| COHESIÓN | | | | | |

1

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| 27.- La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error. | | X | | | |
| 28.- Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar | | X | | | |
| 29.- Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución. | | X | | | |
| 30.- Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer. | | | | | X |
| EQUIDAD | | | | | |
| 31.- Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe | | | | | X |
| 32.- Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables. | | | | | X |
| 33.- Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos. | | X | | | |
| 34.- Mi jefe no tiene favoritos | | X | | | |
| 35.- Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece | | | X | | |
| INNOVACIÓN | | | | | |
| 36.- Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas. | | | X | | |
| 37.- A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas | | | X | | |
| 38.- Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas. | | | | X | |
| 39.- Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas. | | | X | | |
| 40.- Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas. | | | | X | |

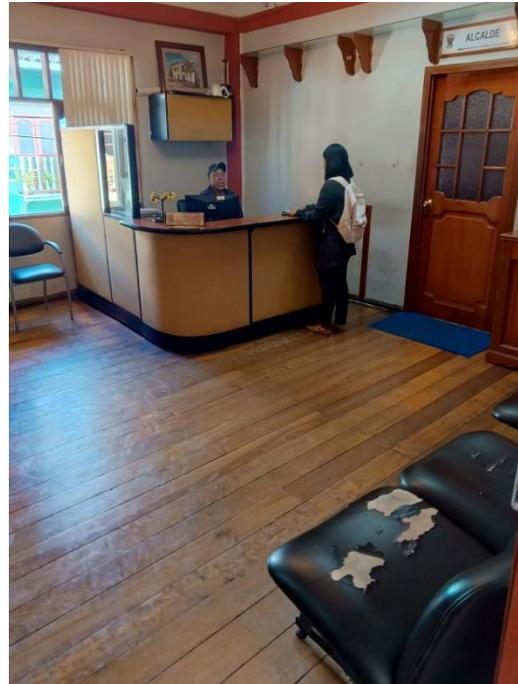
Anexo 7. Encuesta y entrevista aplicada en el GAD Paltas

Figura 7: *Aplicación de entrevista*



Autora. Doménica Natalia Santos Ordoñez

Figura 8: *Aplicación de entrevista*



Autora Domenica Natalia Santos Ordoñez

Figura 9: *Aplicación de encuesta GAD Paltas*



Autora. Domenica Natalia Santos Ordoñez

Figura 10: *Aplicación de encuesta GAD Paltas*



Autora. Domenica Natalia Santos Ordoñez

Figura 11: *Aplicación de encuesta GAD Paltas*



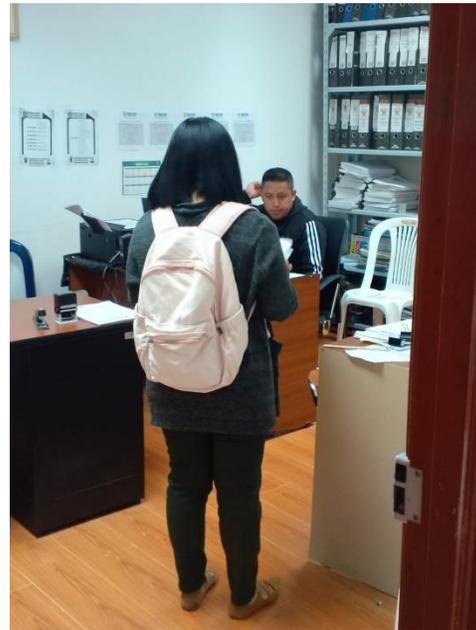
Autora. Domenica Natalia Santos Ordoñez

Figura 13: *Aplicación de encuesta GAD Paltas*



Autora. Domenica Natalia Santos Ordoñez

Figura 12: *Aplicación de encuesta GAD Paltas*



Autora. Domenica Natalia Santos Ordoñez

Figura 14: *Aplicación de encuesta GAD Paltas*



Autora. Domenica Natalia Santos Ordoñez

Anexo 8. Distribución del Personal GAD Paltas

Tabla 21. *Distribución del personal GAD Paltas*

| Departamentos | Número de servidores públicos |
|--|--------------------------------------|
| Gobernantes / Nivel directivo | 6 |
| Procuraduría sindical | 1 |
| Auditoría Interna | 1 |
| Comité de gestión y desarrollo institucional | 16 |
| Comunicación social y relaciones públicas | 15 |
| Secretaría general | 2 |
| Dirección Financiera | 15 |
| Coordinación de talento humano | 12 |
| Coordinación administrativa | 19 |
| Coordinación de planificación y ordenamiento territorial | 18 |
| Dirección de obras públicas | 20 |
| Dirección de gestión ambiental | 14 |
| Unidad técnica de desarrollo sociocultural | 13 |
| Coordinación de agua potable y alcantarillado | 5 |
| Registro de la propiedad | 6 |
| TOTAL | 163 |

Nota. Información tomada del GADM Paltas y PDyOT del Cantón Paltas.