



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG

Facultad de Estudios de Postgrado

Tesis en opción al título de Magíster en:

Administración de Empresas

Tema de Tesis:

**Modelo para Evaluar los Factores que Inciden en el Clima Laboral del GAD
Provincial de Chimborazo**

Autor:

Ing. Rud Noemí Cunín Chimborazo

Director de Tesis:

Ing. Karina Muñoz Loor, MSc.

Septiembre, 2018

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación me corresponde a mí; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

Ing. Rud Noemí Cunín Chimborazo
C.I. 0603990771

DEDICATORIA

Dedico con todo mi cariño el presente trabajo de titulación a un ser muy especial que se encuentra en el cielo, a mi padre, quien siempre anheló ver a sus hijos crecer profesionalmente. A mi madre una mujer ejemplar que con su amor y enseñanzas me inculcó a ser una persona correcta en valores y principios. Asimismo quiero dedicar este proyecto a mi amado esposo por brindarme constantemente su apoyo, amor y confianza incondicional.

AGRADECIMIENTO

Principalmente doy gracias a Dios por su guía en mi trayectoria de vida, quien me impulsa a cumplir con mis metas exitosamente, brindándome sabiduría, amor y misericordia.

A mi tutor, por compartir sus enseñanzas, experiencias y conocimientos y por motivarme a culminar con el proyecto de investigación.

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG), por haberme abierto las puertas y también a todos mis maestros, quienes con su paciencia infinita han contribuido a mi superación tanto personal como profesional.

RESUMEN

La modernización de las entidades públicas y la creciente necesidad de mantener un clima laboral agradable se está transformando en una temática importante en la actualidad, porque atribuye impacto directo en la percepción que el colaborador tiene con respecto a las prácticas administrativas, procesos, tecnología, entre otros factores, repercutiendo en su desempeño y por ende en el resultado de las organizaciones. Por lo tanto el trabajo de titulación tiene como propósito aplicar un modelo de evaluación que determine los factores que inciden en el clima laboral del GAD Provincial de Chimborazo, a través de la utilización de técnicas de recopilación de información, tales como entrevistas, observación y encuestas aplicadas a una muestra de 172 trabajadores. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y un alcance descriptivo – correlacional. Los resultados al aplicar una combinación del Modelo de Litwin y Stringer (1968) & Williams (2013), reflejaron que el clima laboral a nivel general del GADPCH fue del 44%; asimismo, de acuerdo a cada dimensión fueron los siguientes: Estructura (67%), Conflicto (41%), Identidad (53%), Cooperación / Apoyo (42%), Recompensas (29%) y Comunicación (34%); lo cual denota que el clima laboral es regular, dicho de otro modo, es evidente la existencia de un cierto nivel de insatisfacción de los servidores públicos con respecto a su entorno laboral. Finalmente, se presenta la propuesta, a través del planteamiento de estrategias de solución aplicadas a las dimensiones que obtuvieron la valoración más baja, mismas que están enfocadas a elevar la motivación, implementar nuevas técnicas de comunicación internas, gestionar arreglos satisfactorios por causa de un conflicto y también para fomentar el espíritu de trabajo en equipo.

Palabras clave: Clima laboral, Modelos de evaluación, Factores, Desempeño.

ABSTRACT

The modernization of public entities and the growing need to maintain a pleasant work environment is becoming an important topic at present, because it attributes a direct impact on the perception that the collaborator has regarding administrative practices, processes, technology, among other factors, having an impact on their performance and therefore on the results of the organizations. Therefore, the purpose of the titling work is to apply an evaluation model that determines the factors that affect the work climate of the Provincial Department of Chimborazo, through the use of information gathering techniques, such as interviews, observation and surveys. Applied to a sample of 172 workers. The research has a quantitative approach, transversal non - experimental design and a descriptive - correlational scope. The results when applying a combination of the Litwin and Stringer (1968) & Williams (2013) Models, reflected that the general working climate of the GADPCH was 44%; also, according to each dimension were the following: Structure (67%), Conflict (41%), Identity (53%), Cooperation / Support (42%), Rewards (29%) and Communication (34%); which denotes that the work environment is regular, in other words, the existence of a certain level of dissatisfaction of public servants with respect to their work environment is evident. Finally, the proposal is presented, through the approach of solution strategies applied to the dimensions that obtained the lowest assessment, which are focused on raising motivation, implementing new internal communication techniques, managing satisfactory arrangements due to a conflict and also to encourage the spirit of teamwork.

Key words: Work climate, Evaluation models, Factors, Performance.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	3
1.1 Antecedentes de investigación.....	3
1.2 Planteamiento del problema de investigación	7
1.2.1 Formulación del problema.....	8
1.2.2 Sistematización del problema de investigación.....	8
1.3 Objetivos de la investigación	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 Justificación de la investigación	9
1.4.1 Justificación teórica	9
1.4.2 Justificación práctica.....	9
1.5 Marco de referencia de la investigación	10
1.5.1 Marco Conceptual (Glosario de Términos)	10
1.5.2 Marco teórico.....	12
1.5.2.1 Aspectos teóricos del clima laboral	12
1.5.2.2 Tipos de clima organizacional	17
1.5.2.3 Relación entre instituciones públicas y clima laboral	18
1.5.2.4 Modelos de clima laboral.....	19
1.5.2.4.1 Dimensiones de los modelos de evaluación de clima laboral.....	29
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	30
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	30
2.1.1 Selección del modelo de investigación	30
2.1.2 Diseño no experimental transversal	32
2.1.3 Alcance de la Investigación	32
2.1.3.1 Investigación exploratoria.....	32

2.1.3.2	Investigación descriptiva - correlacional	33
2.1.4	Enfoque de la investigación	33
2.2	Método de investigación	33
2.2.1	Método deductivo	33
2.2.2	Método lógico – empírico	34
2.3	Unidad de análisis, población y muestra	34
2.3.1	Características de la población	34
2.3.2	Tipo de muestra	35
2.3.2.1	Tamaño de la muestra	35
2.3.2.2	Proceso de selección	35
2.4	Variables de la investigación, operacionalización	36
2.5	Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información	36
2.5.1	Fuentes de información	36
2.5.1.1	Fuentes primarias	36
2.5.1.2	Fuentes secundarias	36
2.5.2	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	37
2.5.2.1	Técnica de investigación documental	37
2.5.2.2	Técnica de investigación de campo	37
2.6	Tratamiento de la información	38
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		39
3.1	Análisis de la situación actual	39
3.2	Análisis comparativo, evolución, tenencias y perspectivas	40
3.3	Presentación de resultados y discusión.....	41
3.3.1	Clima laboral a nivel general.....	42
3.3.2	Clima laboral según dimensiones del modelo propuesto.....	43
3.3.3	Clima laboral según dimensiones del modelo y sus ítems	44
3.3.3.1	Estructura.....	45

3.3.3.2 Identidad.....	47
3.3.3.3 Conflicto.....	49
3.3.3.4 Cooperación / Apoyo.....	51
3.3.3.5 Recompensas.....	52
3.3.3.6 Comunicación.....	55
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	58
4.1 Justificación	58
4.2 Propósito general.....	58
4.3 Desarrollo.....	58
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Escala de Likert de cinco puntos.....	24
Tabla 2: Apreciación del Modelo de Williams (2013).....	28
Tabla 3: Rango de calificación para el modelo propuesto	32
Tabla 4: Rango de calificación para el modelo propuesto	32
Tabla 5: Servidores Públicos del GADPCH.....	34
Tabla 6: Escala de valorización para el modelo	42
Tabla 7: Rango de valoración de variables.	43
Tabla 8: Presupuesto de la estrategia de Recompensas.	60
Tabla 9: Presupuesto de la estrategia de Comunicación.	61
Tabla 10: Presupuesto para la estrategia de Cooperación / Apoyo	63
Tabla 11: Presupuesto para la estrategia de Conflicto	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Escuela de Gestalt y Funcionalista.	13
Figura 2: Enfoques del clima laboral.	14
Figura 3: Comportamiento humano en el trabajo.	15
Figura 4: Distintas definiciones de clima laboral.....	16
Figura 5: Modelo de Litwin y Stringer (1968).....	22
Figura 6: Dimensiones del Modelo de Álvarez (1995).....	26
Figura 7: Dimensiones de los modelos de evaluación de clima laboral.	29
Figura 8: Identificación de variable dependiente e independiente.....	30
Figura 9: Esquema del modelo de evaluación propuesto.....	31
Figura 10: Datos demográficos del personal del GADPCH.....	40
Figura 11. Clima general del GADPCH.	42
Figura 12: Porcentaje de cada dimensión de clima laboral.	44
Figura 13: Ítems de la dimensión de Estructura.	45
Figura 14: Dimensión de Estructura.	46
Figura 15: Ítems de la dimensión de Identidad.....	47
Figura 16: Dimensión de Identidad.....	48
Figura 17: Ítems de la dimensión de Conflicto.	49
Figura 18: Dimensión de Conflicto.	50
Figura 19: Ítems de la dimensión Cooperación y Apoyo.	51
Figura 20: Dimensión de Cooperación/Apoyo.....	52
Figura 21: Ítems de la dimensión de Recompensas.....	53

Figura 22: Dimensión de Recompensas.	54
Figura 23: Ítems de la dimensión de Comunicación.....	55
Figura 24: Dimensión de Comunicación.....	56
Figura 25: Estrategia de Recompensa.	59
Figura 26: Estrategia de comunicación.	60
Figura 27: Estrategia de Cooperación y Apoyo.....	62
Figura 28: Estrategia de Conflicto.	63

INTRODUCCIÓN

La presente crisis económica y social que está atravesando el país, añade una preocupación en el ámbito de las Administraciones públicas, porque la propia institución del empleo público está siendo denostada socialmente y sometida a todo tipo de tensiones políticas (Pecino, Mañas , Díaz , López, & Llopis, 2015). Generando de cierta forma inestabilidad laboral, preferencias laborales, conflictos personales y problemas de salud ocasionados por el estrés principalmente en los trabajadores que no poseen nombramiento.

Si bien es cierto, (Rodríguez, 2015) afirma que las instituciones públicas se han convertido en el centro de cuestionamiento respecto al servicio de atención deficiente que actualmente brindan a sus clientes, y también están siendo objeto de una intensiva reflexión con respecto al desempeño, rendimiento y su calidad para gestionar la organización; para ello se requiere que los altos directivos centren su atención en mantener un personal satisfecho y adaptarlos hacia un ambiente laboral adecuado, pues según (Montoya & Boyero , 2015), hoy en día el talento humano es considerado como un factor clave y principal fuente de ventaja sostenible para el éxito empresarial.

La mayoría de los investigadores que han estudiado sobre clima laboral se han basado principalmente en dos enfoques: El subjetivo que tiene que ver con la percepción, el estado de ánimo y el comportamiento que el talento humano posee con respecto a las características propias de la organización. Y el enfoque estructural que en términos generales se enfoca en factores como la infraestructura, jerarquía, estructura de la organización, procesos organizacionales, entre otros.

Es por ello que, para comprender la conceptualización sobre clima laboral, autores reconocidos como Lewin, Lippit y White; siempre se han cuestionado con la siguiente pregunta: ¿Cómo mejorar la eficiencia de las entidades públicas cuando se sabe que en gran proporción depende del estado de ánimo de los colaboradores? (Juárez, 2012).

En este sentido, el propósito del presente trabajo de titulación radica en la aplicación de un modelo de evaluación que determine los factores que inciden en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo; puesto que de acuerdo a manifestaciones realizadas por el Jefe de Talento Humano del GADPCH hasta la actualidad no se ha realizado un estudio relacionado al clima laboral en dicha entidad pública, lo cual ha generado retrasos en los procesos, insatisfacción laboral, en fin múltiples problemas y transformaciones negativas a nivel organizacional.

Atendiendo dichas consideraciones el estudio está estructurado por cuatro capítulos así como otros apartados y anexos. El primer capítulo aborda el marco teórico conceptual, dónde se describen los antecedentes, planteamiento, formulación, sistematización y justificación del problema, además se establecen las preguntas de investigación a fin de redactar los objetivos. Asimismo, para diseñar el modelo de evaluación de clima laboral para el GADPCH, se tomó como base las revisiones literarias sobre las teorías y modelos relacionados al clima laboral.

Por consiguiente, en el segundo capítulo, se destaca el marco metodológico para mayor sustento del trabajo, donde se especifica el tipo, enfoque, método de investigación y la forma de tratamiento de datos; además se delimita la población y muestra. Consecuentemente en el capítulo tres, a través de los instrumentos de recopilación de datos aplicados a la muestra, se especifican los resultados y discusión. Finalmente en el capítulo cuatro se proponen estrategias de mejoramiento en base a las dimensiones con menor valoración, que coadyuven a mantener un clima laboral agradable, junto con las conclusiones, recomendaciones y anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de investigación

Actualmente las organizaciones se vuelven cada vez más competitivas debido al mundo globalizado al que se enfrentan, no obstante la mayoría de empresas y especialmente las públicas han concentrado sus esfuerzos en el rendimiento y cumplimiento de objetivos, dejando como aspecto secundario la implementación de estrategias de mejoramiento y la creación de un ambiente de trabajo agradable para el cliente interno, pues en gran parte son los que establecen el éxito o fracaso de cualquier organización (Williams, 2013).

Por tanto, no es una sorpresa que actualmente las empresas alrededor del mundo, inviertan parte del presupuesto anual en la formación, capacitación y en la creación de un ambiente laboral favorable. Según (Peralta & Veloso, 2012) la calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, el comportamientos de los trabajadores, su manera de relacionarse, dependiendo de las características de la propia actividad de cada uno.

A nivel nacional, la Secretaría de la Administración Pública del Ecuador (SNAP), es la encargada de medir el clima laboral en entidades públicas a fin de garantizar un ambiente agradable para trabajar, como instituye el “Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida” en el que establece que el Estado debe garantizar el tener servidores públicos motivados para la prestación de servicios y de cierta forma mantener un personal satisfecho en su puesto de trabajo. Según (Andes, 2015), la SNAP ha enfocado sus investigaciones en cincuenta entidades públicas aproximadamente a través de la aplicación de encuestas, entre ellas están centros de educación, de salud, unidades de policía, entre otros, lo cual reflejan resultados satisfactorios con respecto al sentido de pertenencia que los servidores públicos tienen con respecto a su entorno laboral que fue de un 85%, asimismo en segundo lugar se ubicó la credibilidad con 70%, lo que denota que los colaboradores creen en el liderazgo de quienes están dirigiendo la institución.

Sin embargo hasta la fecha no se han evidenciado estudios en GAD provinciales ni parroquiales. Por lo tanto, el GAD Provincial de Chimborazo a través de su

apoyo para la realización de esta investigación, ha demostrado su preocupación, pues sus directivos afirman la existencia de múltiples problemas internos. Por tal razón, la finalidad de la presente investigación consiste en aplicar un modelo que permita medir los factores que inciden en el clima laboral del GADPCH.

Siguiendo el mismo orden de ideas, el (GADPCH) fue creado en enero de 1946 como una persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, financiera y política cuya función es promover el desarrollo sustentable de su provincia, implementar políticas públicas a favor de la equidad e inclusión, elaborar y ejecutar planes provinciales y ordenamientos territoriales, incorporar sistemas de participación ciudadana a fin de garantizar el buen vivir. (GADPCH, 2016)

Empezó su funcionamiento físico y administrativo en una sala de recepciones de la Gobernación de Chimborazo, en ese entonces contaba con un reducido grupo de servidores, debido a las asignaciones económicas limitadas como aporte del Gobierno Nacional, entre ellos estaban: un secretario, un auxiliar de secretaría, un jefe de obras, un tesorero, un conserje y dos choferes. Sus Consejeros estuvieron elegidos por votación popular y de entre ellos se elegía a un Presidente, un Vicepresidente y un Presidente Ocasión. No obstante a partir de 1974, hasta la actualidad, toma otra forma administrativa, designándose un Prefecto Provincial y siete Consejeros mediante elección popular. (GADPCH, 2016)

Asimismo, el GADPCH es una Institución pública, autónoma y descentralizada, su administración se sustenta en la Constitución Política de la República del Ecuador, el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización, el Código de Planificación y Finanzas Públicas, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, y su deber primordial es trabajar coordinadamente con el Municipio, Direcciones, Subdirecciones, Delegaciones del Gobierno Central, para lograr el Sumak Kawsay. (Moreta E. , 2015)

Por consiguiente el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo se rige bajo las siguientes leyes y reglamentos: (1) Constitución Política de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Administración Financiera y Control Social, Ley Orgánica de Contraloría General del Estado y su

Reglamento, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y Municipales, Codificación del Código Civil, Reglamento General de Bienes del Sector Público y Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, constante en el Acuerdo de la Contraloría General del Estado, publicado en el Registro Oficial 378 de 17 de Octubre de 2006. (Moreta E. , 2015)

Ahora bien, para mayor sustento de la investigación y como guía para la realización del presente estudio, se procedió a revisar investigaciones que han abordado la misma situación, iniciando por el estudio de una tesis de maestría desarrollada por (Williams, 2013), con el tema “Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una Dependencia Pública”, cuyo propósito consistió en conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de una dependencia municipal, misma que se enfocó en 5 dimensiones relacionadas a procesos de comportamiento organizacional y a las necesidades de la entidad: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo. En relación a las dimensiones evaluadas los servidores públicos reflejaron un alto nivel de insatisfacción hacia el ambiente donde se desempeñan, puesto que los resultados estadísticos están por debajo de la media con un 46% respectivamente.

Asimismo el estudio de (Jiménez & Mosquera , 2017), cuyo objetivo radica en analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de un departamento financiero en una entidad pública, con énfasis en las condiciones físicas de trabajo, motivación, liderazgo, equidad, trabajo en equipo, responsabilidad y comunicación. Como resultado del proceso investigativo se estableció que el ambiente laboral se encuentra en una situación de riesgo con un 43% para lo cual proponen un plan de mejora que permita mejorar su entorno laboral.

Es importante recalcar que los dos trabajos investigativos antes mencionados llegaron a la conclusión de que la desmotivación y la falta de trabajo en equipo son los principales factores que ocasionan un cuello de botella y que afectan radicalmente al normal funcionamiento de las instituciones, también, acuerdan que una adecuada evaluación del clima laboral es la clave para el éxito institucional que condiciona el comportamiento y actitudes de los colaboradores.

Por su parte, la tesis magistral de (Rodríguez, 2015), cuyo tema se denomina “Propuesta de Mejora de Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social” denota un clima laboral favorable y aspectos de la cultura organizacional alentadores, donde la satisfacción de los funcionarios públicos se revela optimista y percibido de manera positiva, sin embargo al tratarse de una institución pública, cuenta con una estructura burocrática, es decir las normas, reglamentos, trámites y procedimiento no facilitan un trabajo fluido. De igual manera se puede evidenciar resultados positivos y un nivel de percepción satisfactorio por parte de los colaboradores con respecto al clima laboral, en el estudio realizado por (Salvatierra, 2016) “Análisis del Clima Laboral en una Empresa Pública Guayaquileña”, no obstante debe mejorar el sistema de recompensas para mejorar su motivación y por ende su desempeño.

Por otro lado el artículo de (Manosalvas, Manosalvas , & Nieves , 2015) “Clima Organizacional y la Satisfacción laboral: Un Análisis Cuantitativo Riguroso de su Relación” y el estudio magistral de (Salcedo & Lozano, 2014) “Análisis de los Factores Determinantes del Clima Organizacional Aplicando el Modelo de Litwin y Stringer en Dos Sucursales en Cartagena”, proporcionaron información valiosa para el desarrollo del marco teórico, además junto con los autores mencionados con anterioridad, especifican los distintos modelos utilizados para evaluar del clima laboral con sus respectivas dimensiones e indicadores, mismos que sirvieron como base para adaptar el modelo adecuado para medir los factores que inciden en el clima laboral del GADPCH.

Consecuentemente entre un sinnúmero de estudios magistrales relacionados al clima laboral, es necesario recalcar la investigación de (Segredo A. , 2013), “Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización”, la de (Heras, 2015) “ Diagnóstico del Clima Laboral de la Empresa Pública (EMOV EP), y el estudio realizado por (Epín, Zula , Espín, & Carrión, 2015) “ Gestión del Talento Humano Orientado al Ato Desempeño de los Servidores Públicos, donde plantean estrategias para mantener un clima laboral adecuado especialmente en las instituciones públicas como es el caso de la investigación planteada.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

En la etapa del planteamiento del problema se analiza los síntomas de la problemática existente con sus respectivas causas, finalmente se realiza un diagnóstico efectuando posibles soluciones a través del control de diagnóstico.

SINTOMAS

1. Según reunión sostenida con el jefe de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional, Psicólogo Andrés Sarmiento, la inestabilidad laboral especialmente en entidades públicas, están ocasionando rumores entre todos los trabajadores ocasionales, incrementado la inseguridad laboral, tensión y estrés, pues temen perder el único medio de sustento para sus familias. (Sarmiento, 2018)

2. Mediante entrevista realizada al Director de la Unidad de Talento Humano Dr. Víctor Bonifáz, expresó que actualmente cuentan con un presupuesto limitado (\$3000 anual), para otorgar capacitaciones que contribuyan al crecimiento profesional de sus miembros, también la escasa disponibilidad de partidas para nombramientos están causando conflictos, y por ende cierta desmotivación al no sentirse parte importante de la organización. Lo cual significativamente la problemática se ve reflejado en un bajo desempeño de los servidores públicos que actualmente está en un 78%.

3.- El responsable de Talento Humano del GAD Provincial de Chimborazo manifestó mediante la entrevista, que la existencia de un deficiente sistema de comunicación interna entre las distintas coordinaciones, la poca integración y el proceso tardío que le dan a los trámites, origina que el personal no forme parte de los proyectos e incumpla con los objetivos propuestos, conllevando también a que los servidores públicos trabajen de forma individual más no en equipo. (Bonifáz, 2018)

CAUSAS

1.- Medidas de austeridad que el Gobierno está aplicando especialmente en entidades públicas.

2.- No destinan suficientes fondos para tener personal altamente capacitado y para otorgar nombramientos al personal con contrato ocasional.

3.- No existen sistemas de comunicación adecuados.

PRONÓSTICO

1.- Pérdida de talentos potenciales.

2.- Personal desmotivado.

3.- Incumplimiento de objetivos.

CONTROL DE PRONÓSTICO

1- Identificar los factores que influyen en el clima laboral a través de la comparación de modelos teóricos.

2.- Definir el clima laboral actual y el grado de identificación del personal hacia la entidad.

3.- Vincular a todos las unidades de la entidad en la aplicación de nuevas estrategias con el propósito de alinear los procesos y adaptarlos a las necesidades del personal.

1.2.1 Formulación del problema

¿Cuál sería el modelo para evaluar los factores de clima laboral que inciden en el personal del GAD Provincial de Chimborazo?

1.2.2 Sistematización del problema de investigación

¿Cuáles son los modelos teóricos que permitirían identificar factores que inciden en el clima laboral en las organizaciones públicas?

¿Cómo es el clima laboral actual del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo?

¿Cuáles estrategias permitirían mejorar el clima laboral del GAD Provincial de Chimborazo?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Aplicar un modelo de evaluación que determine los factores que inciden en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo (GADPCH).

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar modelos de evaluación con base a cada una de sus dimensiones que determinen los factores que inciden en el clima laboral de entidades públicas.
2. Medir el clima laboral del GADPCH mediante la aplicación del Modelo de Litwin y Stringer (1968) & Williams (2013).
3. Proponer estrategias de mejoramiento de clima laboral aplicado a los factores críticos encontrados.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

La investigación pretende medir los factores que inciden en el clima laboral del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo identificando modelos teóricos – científicos que justifiquen la aplicación de una evaluación de clima laboral, en este caso el uso del Modelo de Litwin y Stringer (1968) que plantea preguntas orientadas a la estructura, identidad, conflictos, cooperación / apoyo y recompensas; y que además incluye la aportación del Modelo de Williams (2013) que rescata la dimensión referente a la comunicación.

Por lo tanto, a partir del análisis de los distintos factores que inciden en el clima laboral, se podrá conocer el nivel de percepción de los colaboradores con respecto a su ambiente de trabajo, los procesos internos, estructura, desafíos, entre otros, al mismo tiempo aprovechar las oportunidades existentes dentro de la entidad y definir estrategias que permitan tomar medidas correctivas que garanticen el éxito empresarial.

1.4.2 Justificación práctica

Según el Art5. Del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo (GADPCH, 2015), el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo tiene la responsabilidad de garantizar un ambiente adecuado y propicio para el pleno ejercicio de las facultades físicas y mentales de sus colaboradores; sin embargo por deficientes sistemas de comunicación, inestabilidad laboral, absentismos presenciales, inequidad, conflictos internos,

entre otros; han ocasionado un ambiente de trabajo desagradable dentro de las instalaciones; por estas razones radica la importancia de la presente investigación, puesto que permitirá identificar la percepción de sus empleados respecto al clima laboral y por ende proponer estrategias de solución que incrementen la motivación y su desempeño laboral.

También se justifica porque según información proporcionada por el Jefe de Talento Humano, en el GADPCH anteriormente no se ha aplicado ningún modelo que permita evaluar el clima laboral dentro de sus instalaciones, convirtiéndose de esta forma en una investigación con una novedad científica porque se propone un modelo focalizado y transversal que ayuda a resolver la problemática planteada y por ende a mejorar su rendimiento.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco Conceptual (Glosario de Términos)

En este apartado se presenta la conceptualización de la terminología más utilizada a lo largo del estudio.

- ✓ **Comportamiento organizacional:** Impacto en que los individuos se involucran en los objetivos de la empresa mediante la motivación y liderazgo para alcanzar la eficacia. (Rocafuerte, Espinoza , Espinoza, & Zambrano , 2016)
- ✓ **Gestión de clima laboral:** Es un proceso que permiten a los gerentes y directores utilizar los recursos necesarios para que los colaboradores disfruten de un ambiente laboral agradable y que facilite el desarrollo efectivo de las actividades diarias, con excelentes condiciones de trabajo, seguridad y que propicien relaciones sociales exitosas. (Galán, 2014)
- ✓ **Compromiso organizacional:** Fuerza relativa con la que un individuo se identifica con su entorno organizacional; supone la creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización y el deseo de pertenecer y continuar siendo miembro de ella. (Rodríguez B. , 2016)

- ✓ **Condiciones de trabajo:** Se refiere a las condiciones ambientales físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas. (Segredo, García , López, León , & Perdomo, 2015)
- ✓ **Satisfacción laboral:** Respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo, está relacionado con la felicidad. (Gallegos & Arias , 2014)
- ✓ **Absentismo laboral:** Forma de conducta de la persona trabajadora que implica la maximización de oportunidades de no asistir al trabajo y que se manifiesta en una suma continuada de ausencias, en la simulación de incapacidades físicas y/o una extensión de los días de recuperación. (Serrat, 2014)
- ✓ **Motivación laboral:** Fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de saldar alguna necesidad individual. (Viloria, Pertúz , Daza, & Pedraza, 2016)
- ✓ **Desarrollo Profesional:** Percepción sobre las oportunidades que tienen los trabajadores de desarrollarse profesionalmente y el grado en que la organización valoriza u otorga oportunidades a sus trabajadores. (Pupo, Valázquez, & Tamayo, 2017)
- ✓ **Trabajo en equipo:** Se basa en el trabajo entre dos o más personas, para el logro de objetivos comunes con una participación organizada y en un ambiente de apoyo mutuo de los integrantes del equipo. (Segredo, García , López, León , & Perdomo, 2015)
- ✓ **Estrés laboral:** Proceso o mecanismo general por el cual el organismo mantiene su equilibrio interno, adaptándose a las exigencias, presiones e influencias a las que están expuestos en el entorno en que se desarrolla. (Gutiérrez & Viloria , 2014)

1.5.2 Marco teórico

El desarrollo del marco teórico, inicia con el desarrollo de aspectos teóricos de distintos autores sobre clima laboral con sus respectivos enfoques, tipos, teorías de clima laboral a fin de adaptar un modelo que permita medir el clima laboral del GADPCH.

1.5.2.1 Aspectos teóricos del clima laboral

(Epín, Zula , Espín, & Carrión, 2015) El talento humano se ha convertido en el intangible más importante para normal funcionamiento de las organizaciones en la actualidad; por tal razón los altos directivos han comenzado a enfocar sus estrategias en el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo, convirtiéndose en una temática relevante que debe ser estudiada a fin de conocer con mayor profundidad este fenómeno y por ende encontrar soluciones que permitan garantizar un personal con alto sentido de pertenencia, motivado, satisfecho y comprometido a cumplir con los objetivos empresariales.

Según (Torres & Zegarra , 2015), la introducción de nuevas tecnologías, los cambios políticos, sociales, económicos, culturales y el rápido avance de la ciencia traen como consecuencia el individualismo, egoísmo, conformismo y la deshumanización entre los trabajadores. A partir de estas premisas el clima laboral está evolucionando constantemente en su concepto y aplicaciones por lo que varios autores alrededor del mundo siguen tratando de investigar y medir a través de distintos modelos o teorías los factores que influyen en el ambiente organizacional con el propósito de brindar alternativas de solución.

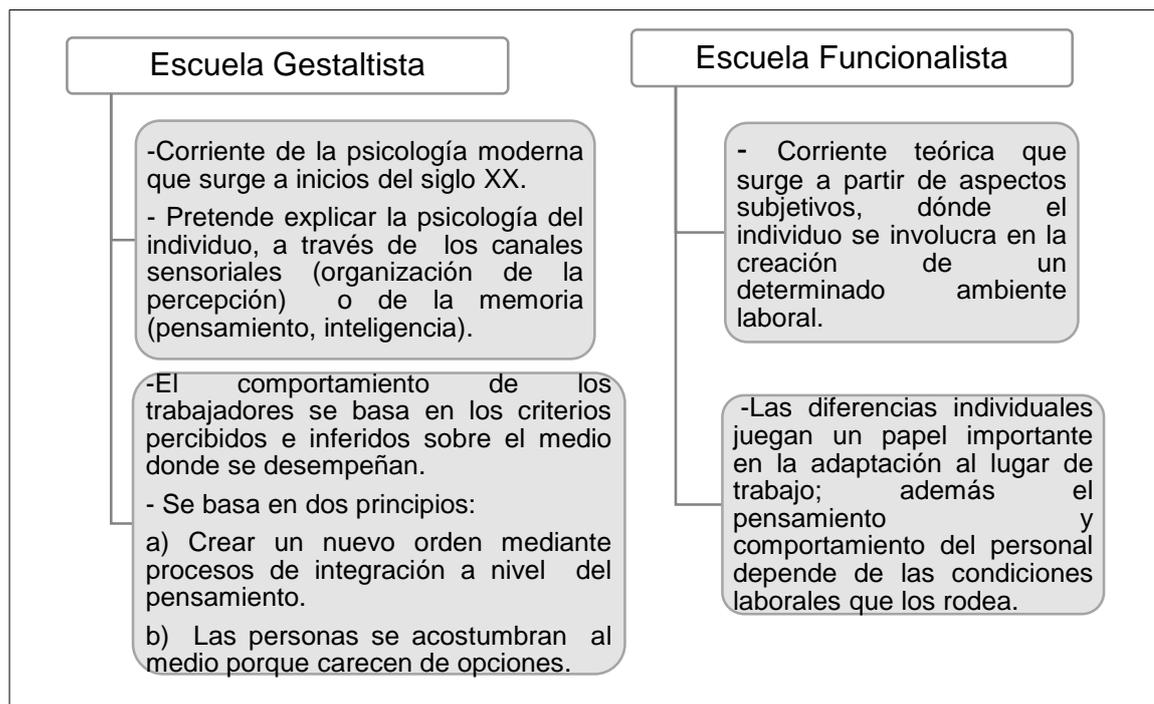
Para entender esta temática, es necesario hacer referencia a cuestiones previas al estudio de clima laboral. Elton Mayo (1924) fue un psicólogo, sociólogo y profesor de Harvard, especializado en la teoría de las organizaciones, relaciones interpersonales y su bienestar productivo, centró su interés en el experimento en la Western Electric Company, ubicada en Hawthorne - Chicago, que consistió en someter a grupos experimentales y de control ante una serie de situaciones más o menos similares y de cambios deliberados en las características físicas del ambiente de trabajo, con el propósito de estudiar el comportamiento, productividad de los empleado y su efecto en el desempeño de las empresas.

Así pues, los resultados de dicho experimento reflejaron que las condiciones socio psicológicas tenían mayor relevancia que las condiciones físicas, además pusieron en manifiesto como el clima laboral se encuentra sujeto a una serie de variables y dependiendo de su signo de intensidad, podrían influir en el estado emocional de los trabajadores y también de manera directa en los resultados económicos esperados en la organización (Olaz, 2013).

Las primeras aproximaciones sobre la conceptualización de clima organizacional desde una perspectiva psicológica, fueron expuestas por Lewin, Lippit & White (1939); no obstante en la década de los sesenta se retoma la interpretación basada en la psicología y entonces emergió el concepto de clima laboral íntegramente, empezando a tener mayor relevancia debido a la constante necesidad de entender el comportamiento y la percepción que las personas tienen con respecto a su lugar de trabajo. (Juárez, 2012).

Existen varios debates respecto a su definición: en términos objetivos es decir los aspectos estructurales o físicos; o en reacciones subjetivas cuando se trata de las percepciones que los individuos tienen en relación a su ambiente de trabajo. Por tal razón (Calcina, 2014) expone dos escuelas de pensamiento que sustentan la conceptualización de clima laboral u organizacional.

Figura 1: Escuela de Gestalt y Funcionalista.



Fuente: Calcina, Y. (2014)

Al respecto Olaz, Á. (2013) define al clima laboral como una variable que interactúa entre el ámbito organizativo y las características propias de los empleados, siendo los procesos, políticas o reglamentos aplicados por las organizaciones los que influyen en el comportamiento y por ende en la satisfacción personal al momento de involucrarse en el desarrollo de las actividades diarias. Según el autor el clima laboral se puede considerar desde dos dimensiones:

- ✓ Dimensión física: Abarca características que afectan al ambiente físico y que dificultan la realización de las actividades con efectividad; como la luz, ventilación, espacio físico, recursos y materiales.
- ✓ Dimensión psíquica: Está relacionada directamente con la estructura mental, emocional, actitudinal de los individuos hacia su lugar de trabajo.

Centrados en este aspecto se da espacio a la definición de clima laboral desde diferentes enfoques:

Figura 2: Enfoques del clima laboral.

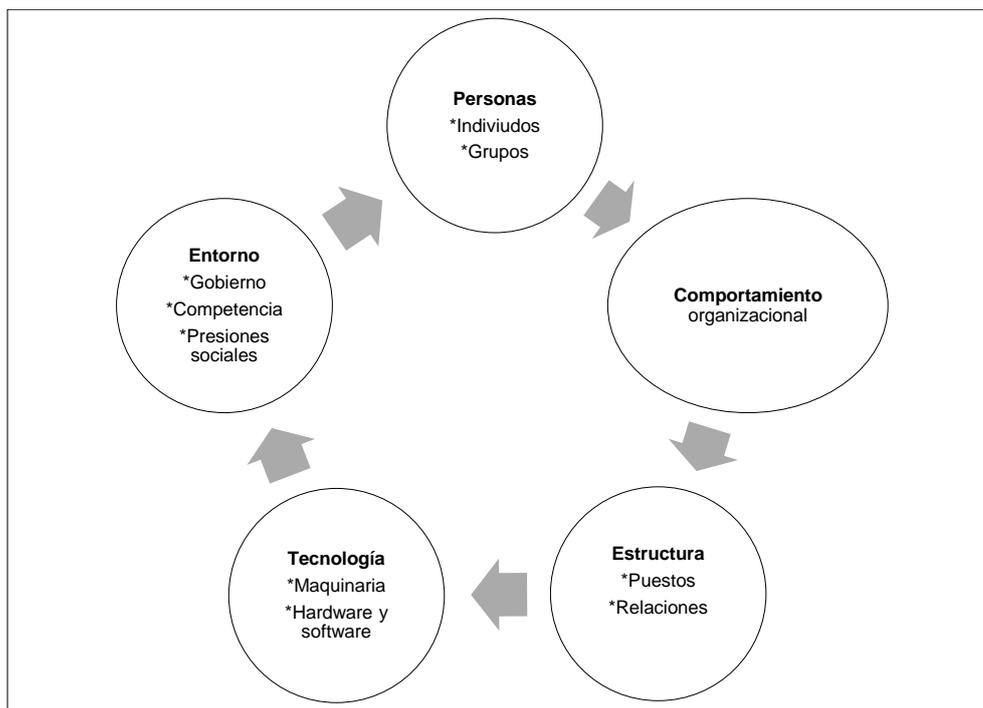
Enfoque	Definición
Enfoque Objetivo	Según Silva (1996) citado por (Montoya D. , 2016), el enfoque objetivo se refiere a los factores organizacionales que van a conformar el medio interno del individuo en la organización, como por ejemplo la cultura, el comportamiento, el entorno la estructura organizacional entre otros.
Enfoque Subjetivo	De acuerdo Silva (1996) citado por (Montoya D. , 2016), señala que el clima es un atributo individual, al sostener que la base del clima son las percepciones que los individuos tengan de la situación organizacional donde se desenvuelven.
Enfoque Interaccionista	Según Silva (1996) citado por (Montoya D. , 2016), la unión de los enfoques objetivo y subjetivo, dan como resultado la interacción de los factores organizacionales con los individuales. Este enfoque corresponde a la percepción de los factores organizacionales que se van a originar producto de la interacción de los individuos.

Fuente: Montoya, D., 2016

Muchas personas tienden a confundir que cultura organizacional y clima laboral significa lo mismo, no obstante existen diferencias, por un lado, la cultura otorga identidad organizacional, forma parte de las creencias sociales, se enfoca en las normas, creencias, actitudes, valores subyacentes entre los equipos de trabajo, por otro lado, el clima laboral hace referencia principalmente a la manera de sentir de los trabajadores sobre distintos criterios del lugar donde desempeñan sus actividades diarias, en otras palabras el clima laboral puede ser un indicador para evaluar la cultura, mientras que la cultura organizacional es el contexto en el que se desarrollan las interacciones mediante las que se crea el clima.

Según García (2002), citado por (Cardona, 2011), existen cuatro fuerzas que intervienen dentro de la organización y que de cierta forma se relacionan entre sí e influyen en el comportamiento organizacional: (1) Las personas, (2) Estructura, (3) Tecnología y (4) el Entorno:

Figura 3: Comportamiento humano en el trabajo.



Fuente: Cardona, A. (2011)

Ahora bien, en la figura que se muestra en la parte inferior, se detalla una breve definición propuesta por los investigadores más destacados de la historia con respecto a la conceptualización de clima laboral u organizacional, en orden cronológico:

Figura 4: Distintas definiciones de clima laboral.

Año	1955	1969	1970	1997	2003	2015
Autor	Cornell	Blumer	Campbell	Goncalves	Alvarado	Iglesias & Sánchez
Definición	Mezcla de interpretaciones actitudes y percepciones que el personal tiene con respecto a su rol que desempeña cotidianamente. (Pinto, 20015)	Se fundamenta en los procesos de interacción social de los miembros, equipos, unidades u organizaciones. (Pecino, Mañas, Díaz, López, & Llopis, 2015)	Es el resultado de los procesos y de la estructura organizacional, que afectan al comportamiento personal. (Williams, 2013)	Es un fenómeno que interviene los factores de la organización y las tendencias motivacionales, que se traducen en comportamiento y sus consecuencias radican en la organización. (Pinto, 20015)	Suma de percepciones que describen el grado de satisfacción de las personas sobre su trabajo cotidiano. (Torres & Zegarra, 2015)	Conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo y percibidos por el personal. (Iglesias & Sánchez, 2015)

Elaborado por: Cunín, R.

Otros autores como Dessler (1979) conciben el clima como las percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella haya formado en términos organizativos (estructura, recompensas), de talento humano (consideración y apoyo) y culturales (apertura), es decir, una amalgama de aspectos que interactúan entre sí, otorgado al clima. De nuevo y moviéndose en el terreno de las sensaciones y de la interpretación subjetiva, Piero (1995) indica que el clima organizacional está conectado con ese mundo denominado las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional. Por tal razón desde una perspectiva diferente la valoración es coincidente en todos y cada uno de los miembros de la organización (Olaz, 2013).

Entonces, desde una perspectiva personal y al analizar las distintas interpretaciones se evidencia que todos los autores llegan a la conclusión sobre el concepto de clima laboral como los rasgos psicológicos y físicos que los colaboradores tienen sobre la organización y de su forma de comportarse dentro de la misma, lo cual se traduce en garantizar satisfacción y productividad. Además aducen que es un tópico muy influyente en el estudio del comportamiento organizacional.

En esta misma línea, la definición de clima laboral u organizacional en el sector público no discrepa significativamente de lo anteriormente dicho por otros investigadores, puesto que se basa en factores subjetivos percibidos por los

funcionarios en relación a sus necesidades sociales, sus propios procesos laborales, su entorno físico y tipo de compañeros con los que se relacionan, en fin su deseo de ser partícipes en el cambio e innovación organizacional y de la forma cómo se desempeñan dentro del sistema organizativo. (Cubillos, Velásquez, & Reyes, 2014).

En resumen la principal ventaja de realizar un estudio sobre clima laboral de una entidad, radica en la obtención de resultados objetivos que propicien medidas preventivas, sobre la estructura o factores tangibles de la organización, y del comportamiento de los trabajadores o variables intangibles.

1.5.2.2 Tipos de clima organizacional

Likert en su teoría de los sistemas menciona dos tipos de clima organizacional citado por García & Ibarra (2012): Clima tipo autoritario o clima cerrado y Clima tipo participativo o clima abierto:

1. Clima tipo autoritario se divide en:

- a. Autoritarismo explotador: Es de tipo estrictamente autocrático; la dirección no le tiene confianza a sus empleados, las pocas interacciones entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza, la toma de decisiones solo se involucran los altos directivos, los empleados se manejan dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente recompensas. (Garcia & Ibarra, 2012)
- b. Autoritarismo paternalista: La confianza es condescendiente en sus empleados, las interacciones son con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados, se involucra a algunos niveles de la organización para la toma de decisiones. (Garcia & Ibarra, 2012)

2. Clima tipo participativo se divide en:

- a. Consultivo: La dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, se delega a algunos niveles para que tomen decisiones específicas y también se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y estima. (Garcia & Ibarra, 2012)
- b. Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus trabajadores, la comunicación es eficiente, la toma de decisiones está

disperso en toda la organización y por ende se sienten motivados al ser considerados parte importante para el funcionamiento de la organización. (García & Ibarra, 2012)

En su apartado Reddin (2004), identifica cuatro tipos de clima. El primer tipo de clima es el orientado al control, basado en sistemas organizacionales. Como segundo tipo el orientado al desarrollo de la libertad profesional, basado en la confianza hacia la gente. El tercer tipo es el orientado a la productividad y rendimiento, basado en los mecanismos de producción de las organizaciones. Por último el clima orientado al desafío, basado en la colaboración de los equipos para el logro de los objetivos. (Montoya D. , 2016)

1.5.2.3 Relación entre instituciones públicas y clima laboral

La definición de clima laboral en una entidad pública, es muy amplio, se basa en la percepción de los funcionarios de la entidad, teniendo en cuenta, los procedimientos, políticas, procesos, capacitaciones, horarios, entre otros; por lo que es considerada muy rígida, ya que todo lo que corresponde al talento humano se encuentra normado y es permitido solo lo que establece la normativa (Salvatierra, 2016).

Por esta razón de acuerdo a manifestaciones realizadas por Rodríguez, H. (2015) los servidores públicos como lo refiere la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 229, constituyen un caso particular en la administración del talento humano, por las particularidades de su entorno, por mucho tiempo han mantenido cierto sigilo, poca apertura y reserva de información, lo que al parecer podría constituir el motivo por el cual existe limitada investigación y publicaciones sobre las dinámicas internas de este tipo de organizaciones.

Por su parte (Córdoba & Tejada , 2015) afirman que las entidades públicas se consideran como fenómenos integrados, que muchas veces no permiten comprender algunas dimensiones en las mismas, hacen énfasis en que dichas instituciones no solamente deben tener estructuras y recursos humanos, sino que deben trabajar sobre una estructura social, con sus propias dinámicas y políticas, es decir un ámbito político cultural. Además aducen que para muchas organizaciones estatales la motivación y la satisfacción personal no es

trascendental, no se le da la suficiente importancia por lo que los servidores públicos pierden el interés por su trabajo y su desempeño disminuye.

(Rodríguez, 2015) Desde el año 2008 hasta la actualidad los servidores públicos han experimentado períodos de grandes cambios y transformaciones dentro de las Instituciones Públicas Ecuatorianas. Esto ha suscitado diversos criterios, en unos casos existen opiniones, como las expresadas por dirigentes gremiales a través de los medios de comunicación, acerca de algunas decisiones políticas y/o decisiones tomadas especialmente por el poder ejecutivo como son las reconocidas medidas de austeridad, lo cual está generando un ambiente laboral negativo. Por otro lado, la voz oficial sostiene que son cambios necesarios para mejorar los servicios que prestan las instituciones públicas a la ciudadanía y además para que estos sean de calidad y oportunos.

1.5.2.4 Modelos de clima laboral

De acuerdo a los distintos enfoques mencionados en la figura anterior se detallan diferentes modelos conceptuales propuestos por autores sobre clima laboral, considerando que en la mayoría de los casos las variables a medir se han definido en bases a los requerimientos particulares de los directivos de las organizaciones y además por la necesidad de conocer el nivel de percepción de sus colaboradores dentro de su entorno.

Los modelos de clima laboral permiten a través de sus distintas dimensiones e indicadores, medir el clima laboral de una organización, con el propósito de obtener una idea veraz y objetiva sobre la situación interna que atraviesa la empresa y por consiguiente presentar acertadamente los resultados de dicha valoración. A continuación se profundizan los principales modelos utilizados por autores como herramienta para medir el clima laboral:

Uno de los modelos más destacados en la década de los sesenta para medir el clima laboral fue el clásico modelo explicativo de Halpin y Croft (1963), puesto que empiezan a entender la importancia que tiene el talento humano para el desarrollo de las organizaciones e interpreta al clima laboral como la opinión que los empleados tienen sobre la organización en general y su forma de percibir el medio donde desarrollan sus actividades, a través del Organizacional Descriptive

Climate Questionnaire (OCDQ). Es por tal razón que sus seis dimensiones están enfocadas a analizar el aspecto psicológico y la percepción de los empleados: Obstáculos, espíritu, confianza, actitud, intimidad y sentimientos personales (Pecino, Mañas , Díaz , López, & Llopis, 2015).

No obstante el Modelo Katz y Kahn (1991) citado por Vera (2016), critican al modelo de Halpin y Croft, puesto que basan sus estudios no solamente en el contexto humano sino también en el resultados a favor de la organización. Es así que, proponen un modelo para medir el clima laboral basándose principalmente en la manera como se ejerce la autoridad dentro del sistema organizativo y en la capacidad de influencia que tiene el líder sobre el proceder de los demás grupos de trabajo, a fin de persuadirlos para obtener los resultados esperados, la satisfacción personal y las condiciones que debe operar dentro de la jerarquía cualquier grupo subalterno. Asimismo utilizaron la teoría del enfoque abierto como un esquema conceptual general y presentaron una teoría integrada de la organización basado en sistemas de liderazgo (Vera, 2016). Analiza las siguientes dimensiones: Liderazgo y contexto del grupo, funcionamiento del grupo, resultados funcionales, satisfacción e integración de los miembros y condiciones para grupos subalternos.

Por otro lado, el modelo Litwin y Stringer (1968), es hasta la actualidad el modelo más utilizado por investigadores que estudian el clima laboral en las organizaciones, por su falibilidad y su adaptabilidad a cualquier tipo de organizaciones sean estas públicas o privadas; además porque hace hincapié en el ámbito estructural, organizativo y en el aspecto subjetivo de los trabajadores.

Entonces, para entender los factores que influyen en el comportamiento de los colaboradores dentro de las empresas, el modelo de Litwin y Stringer (1968) toma como punto de referencia la teoría de motivación de McClelland en la que explica los sentimientos y las necesidades en tres niveles logro, poder y afiliación que conlleve a mantener un personal satisfecho y exitoso. (Litwin & Stringer , 1968). En este caso (Cardona & Zambrano, 2014), explican que en la necesidad de logro el trabajador intenta demostrar para sí mismo y a sus compañeros que tiene la capacidad de alcanzar cualquier objetivo que se haya establecido; por otro lado en la necesidad de poder el empleado trata de sobresalir como alguien influyente

y de respeto ante el resto del grupo; por último en la necesidad de afiliación los colaboradores fomentan el trabajo en equipo e integración. Entonces lo que hicieron Litwin y Stringer fue tomar el modelo de motivación de McClelland como referente para determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. A partir de este fundamento teórico, surge este modelo para el estudio de clima laboral. (Salcedo & Lozano, 2014)

Sobre la base de las consideraciones anteriores Litwin y Stringer (1968), refieren al modelo como un conjunto de efectos subjetivos percibidos en el ambiente laboral y que inciden sobre las creencias, valores actividades y la motivación de los individuos. Además este modelo apunta directamente a los sentimientos y percepciones compartidas por los individuos e influidas por factores tanto internos como externos, ocasionados por el lugar donde desarrollan sus actividades diarias, por lo que evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. (Iglesias & Sánchez, 2015)

Es evidente que el modelo introducido por Litwin y Stringer (1968) trata de explicar aspectos de la conducta de los individuos en términos de motivación y clima; al mismo tiempo concibe al clima laboral como un constructor molar que permite: a) Analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social; b) Simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales. Cabe agregar que de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie a los empleados los autores proponen tres clases de climas: (Duque, 2014)

1. Clima autoritario: Los directivos mantienen un alto nivel de poder ocasionando índices bajos de productividad e insatisfacción de los colaboradores.
2. Clima amistoso: Representa un ambiente laboral agradable, donde los trabajadores se sienten motivados, satisfechos y predispuestos para lograr sus objetivos.
3. Clima de logro: Manejo efectivo del poder, provocando en el personal mayor productividad, satisfacción y actitudes positivas hacia el equipo de trabajo.

De este modo, Organizational Climate Questionnaire (OCQ) creado por Litwin y Stringer (1968), se ha convertido en uno de los instrumentos más utilizados para medir el clima laboral, generalmente en el estudio de elementos internos como el comportamiento individual y la estructura organizacional de cualquier tipo de entidad, puesto que engloba casi todos los competentes que deben ser analizados dentro de una organización a través del análisis de nueve dimensiones:

Figura 5: Modelo de Litwin y Stringer (1968).

Variable	Dimensiones	Atributos
Clima Laboral	1. Estructura	-Percepción en la cantidad de trámites burocráticos. - Políticas, reglamentos y procedimientos definidos.
	2. Responsabilidad individual	-Sentimiento de autonomía en la toma de decisiones. -Poseen conocimientos suficientes.
	3. Riesgos / desafíos	-La organización promueve riesgos calculados para lograr objetivos. - Comprenden las necesidades de los trabajadores, -Seguridad laboral.
	4. Recompensa	-Utiliza más el premio o el castigo. -No cometen errores, incentivos.
	5. Cooperación / apoyo	-Espíritu de ayuda. - Prevalece una atmósfera amistosa.
	6. Calor / cordialidad	-Relaciones entre compañeros.
	7. Identidad	-Sentido de pertenencia hacia la organización. - Satisfacción por el trabajo.
	8. Estándares	-Énfasis en las normas de rendimiento. Cumplen con lo prometido.
	9. Conflictos	-Escuchan las distintas opiniones. -Resolución oportuna de conflictos internos.

Fuente: (Salcedo & Lozano, 2014)

Ahora bien, Salcedo & Lozano (2014), proceden a definir cada dimensión del modelo citado para un mejor entendimiento:

1. Estructura: Hace referencia a la estructura de la organización; representa la percepción que tienen los trabajadores de la organización por la cantidad de trámites, procedimientos, políticas, reglamentos, niveles jerárquicos, burocracia actividades congruentes a su puesto y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo (Salcedo & Lozano, 2014). En fin si una entidad gestiona eficientemente su organigrama estructural, e identifica oportunamente sus fortalezas y debilidades internas, podrá mantener un control sobre su entorno.

2. Responsabilidad: Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se les supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo con el jefe. Se mide el sentimiento de autonomía en la toma de decisiones y si cuenta con conocimientos suficientes (Salcedo & Lozano, 2014). La dimensión de la responsabilidad está ligada con la motivación personal, es decir si un trabajador se siente reconocido, tomado en cuenta por sus superiores, y si además ama lo que hace, su sentido de compromiso y entrega con la entidad crecerá.

3. Riesgos / desafíos: Corresponden a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos y la comprensión de las necesidades del talento humano (Salcedo & Lozano, 2014). Es importante que el personal conozca los riesgos que se pueden enfrentar en su espacio laboral, algunos de los tipos de riesgos en las organizaciones son: riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales. En otras palabras este factor permite visualizar la personalidad capacidad, expectativas y disposición de los colaboradores dentro de su ambiente laboral, la exigencia de las organizaciones al cumplimiento de las metas involucra al trabajador a ser más exigente y competitivo en su área desempeño. (Graciano, Muñoz, & Renza, 2014)

4. Recompensa: Percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo si comete o no errores (Salcedo & Lozano, 2014). Durante el tiempo han existido ciertas discrepancias con respecto al dinero como fuente de motivación, pues se dice que el dinero es una necesidad adquirida más no una motivación en la mayoría de los trabajadores, lo más importante para ellos, es normalmente la igualdad y el reconocimiento.

5. Cooperación/ apoyo: Percepción de los trabajadores acerca de la existencia de espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores para crear una atmósfera amistosa (Salcedo & Lozano, 2014). Considerando dicho punto de vista la dimensión de cooperación mide la consecución de los objetivos empresariales a través del trabajo en equipo.

6. Calor / cordialidad: Percepción de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable, las buenas relaciones sociales y la comunicación afectiva tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados (Salcedo & Lozano, 2014). Las relaciones positivas entre los grupos de trabajo garantizan un entorno laboral agradable, no obstante las diferentes características de las personas ocasionan que en ciertos casos se fomente una amistad duradera y empatía, en otros casos discrepancias y limitaciones para desarrollar sus tareas.

7. Identidad: Percepción de los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y su nivel de satisfacción. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales (Salcedo & Lozano, 2014). Si una entidad considera a su personal como uno de los activos más valiosos, garantizará su lealtad y un alto sentido de pertenencia.

8. Estándares: Percepción de los individuos con respecto a las normas de rendimiento y su cumplimiento. (Salcedo & Lozano, 2014). Si bien es cierto, es una herramienta que permite seguir un procedimiento paso a paso, aporta a la organización que todos sus miembros conozcan el paso a seguir, al ser del dominio del personal y no necesariamente que solo una persona pueda cumplir cierta función en particular. (Graciano, Muñoz, & Renza, 2014)

9. Conflicto: Percepción del personal respecto a los jefes, si ellos escuchan las opiniones o se procura arreglos satisfactorios para acercar a las partes involucradas y no temen enfrentar el problema tan pronto surja (Salcedo & Lozano, 2014). En una organización un conflicto entre sus miembros siempre existirá y es inevitable, son ocasionados por factores como: la gestión deficiente de los sistemas, pésima comunicación, desconfianza, entre otros.

En consecuencia, el Organizacional Climate Questionnaire (OCQ) creado por Litwin y Stringer (1968), utiliza la escala de Likert para valorar los indicadores:

Tabla 1: Escala de Likert de cinco puntos.

Escala	Criterio
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: (Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2015).

Por su parte el modelo de Likert (1965) citado por (Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2015), aducen que las conductas de los empleados se ven condicionadas por las percepciones que se tienen del comportamiento administrativo y las condiciones laborales en que realizan sus actividades. Estudia tres tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima laboral:

(1) Variables causales o explicativas: indican el sentido en que una organización evoluciona y obtienen resultados, es decir si una variable causal se modifica, hace que se modifiquen todas las demás; engloba atributos como: estructura organizativa, decisiones, competencia, actitudes y reglas. (2) Variables intermedias: son aquellas que constituyen los procesos organizacionales y refleja el estado interno de la organización; abarcan aspectos como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. (3) Variables finales: se orientan a establecer resultados como productividad, ganancia o pérdidas derivadas del efecto ocasionado por las variables explicativas e intermedias (Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2015) .

En este orden de ideas, el reconocido Profesor de la Universidad de la Valle Hernán Álvarez Lodoño, fue el autor del Modelo Álvarez (1995) para evaluar el clima organizacional, quien afirma que para alcanzar la misión y los objetivos propuestos no basta con contar con un clima laboral plenamente gratificante, puesto que la organización cuenta con otras dimensiones que debe mejorar continuamente, como es el desarrollo de la competitividad, tecnología, etc., sin embargo el propicio de un buen clima ayuda a la empresa en su desarrollo y productividad. Para ello este modelo utiliza una escala de valores del 0 al 10, donde 0 significa la peor forma y el 10 representa la manifestación ideal o deseable (Cardona, 2011).

Por consiguiente se especifica la apreciación numérica y cualitativa para evaluar cada dimensión de clima laboral propuesta en dicho modelo: 0-3.9 (Pésimo), 4-5.9 (Malo), 6-7.9 (Regular), 8-9.9 (Bueno) y de (10) Excelente. También de acuerdo a los datos entregados después de utilizar la herramienta se puede de forma general identificar como se encuentra el ambiente laboral en la empresa o en área donde labora, a través de los intervalos de calificación que determina el

estado de acuerdo o desacuerdo con respecto a cada dimensión antes mencionada. (Cardona, 2011)

Ahora bien, el modelo de Álvarez (1995), cuenta con 23 dimensiones con sus respectivos atributos que se especifican en la parte inferior:

Figura 6: Dimensiones del Modelo de Álvarez (1995).

Variable	Dimensiones	Atributos
Clima Laboral	Calidad Organizacional	-Cuenta con direccionamiento estratégico.
	Participación	-Libertad de expresión. -Forma parte en la toma de decisiones.
	Instalaciones	-Buen ambiente físico. -Limpieza e higiene.
	Comportamiento sistemático	-Interacción positiva.
	Relación simbiótica	-Percepción de enemistad.
	Liderazgo	-Los directivos son impulsores de decisiones y acciones individuales.
	Consenso	-Existe consenso para la toma de decisiones -Imposición de quienes poseen el poder.
	Trabajo gratificante	-Afinidad a los cargos que desempeña. -Posibilidad de realización personal.
	Desarrollo personal	-Fomenta la formación y superación personal.
	Desempeño	-Instalaciones adecuadas. - Fomenta la creatividad y productividad.
	Retroalimentación	-Feedback positivo y negativo.
	Selección	-Cuenta con personal oportuno.
	Estructura Organizacional	-Posibilidad de desarrollo profesional.
	Elementos de trabajo	-Herramientas necesarias para realizar las actividades diarias.
	Relaciones Interpersonales	-Necesidades del cliente interno. -Empatía.
	Solución de conflictos	-Solución adecuada de conflictos. - Equidad al asignar castigos.
	Comunicación	-Efectividad dentro de los canales de comunicación. -Capacidad de respuesta.
	Estabilidad laboral	-Cumplimiento con lo acordado. -Posibilidad de un despido repentino.
	Valoración	-Incentivos.
	Salario	-Retribución justa.
	Agilidad	-Agilidad en los procesos y trámites. -Eficiencia en el desarrollo de las actividades diarias.
	Inducción	-Las normas, procedimientos, manuales se reducen al mínimo.
	Imagen de la organización	-Los trabajadores tienen una imagen positiva.

Fuente: Cardona, A., 2011.

Asimismo, el Modelo Multivariable de Oláz (2013), se caracteriza por ser una herramienta para medir el clima laboral en entidades públicas; para sustentar dicho modelo el autor considera la investigación que relaciona al clima organizacional con el desarrollo de las personas realizada por Bennis (1973), quien además destaca que los cambios para mejorar la calidad de vida en el trabajo debe empezar de arriba hacia abajo, es decir desde los altos directivos hasta los niveles operativos. Cabe agregar que el modelo propuesto por Cambell (1976) al igual que el de Koys y Decosttis (1991) también fueron esenciales para el desarrollo del modelo por su forma orientar al clima como causa – efecto de la manera en que se comporta la organización y porque además señalan la percepción del trabajador en relación a la autodeterminación y responsabilidad necesaria con respecto a procedimientos, metas y prioridades de su trabajo. (Olaz, 2013)

En base a estos supuestos el propósito de este modelo es ir más allá de la mera caracterización, pues radica en la representación de dos escenarios “Estructural organizativo” y “Talento Humano” a través de un conjunto de variables, anticipando vías de análisis y posibles repercusiones de un clima tóxico y sobre todo, pautar procesos de gestión que procuren neutralizarlo e introducir buenas prácticas orientadas al desarrollo de un clima laboral satisfactorio que propicie claves oportunas para la normalización de efectos no deseados sobre el individuo, el grupo y la organización. (Olaz, 2013)

Dentro de las dimensiones estructurales–organizativo y contenido de trabajo, se encuentran los indicadores para medir el clima laboral: Definición cultural, expectativas motivacionales, comunicación, concentración del poder, entorno de trabajo, diseño de puestos y cargas horarias. Referente a las dimensiones significado de grupo y apreciación del individuo están los indicadores: Motivación intrapersonal, liderazgo profesional, trabajo en equipo, grado de conocimientos, nivel de capacidades y habilidades.

Por último, en su tesis magistral Williams (2013), desarrolló un modelo para medir el clima laboral en una dependencia pública, basándose especialmente en las necesidades de la organización y por la comparación de las distintas dimensiones propuestos por autores como Kats y Kahn (citado por Denninson, 1991), Evan

(citado por Peiró, 2001), la Teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999), etc. Por lo tanto consideraron cinco dimensiones referentes a las cuales se percibía insatisfacción del personal dentro de la organización:

1. Motivación: Estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de los trabajadores. Se basa en aquello que impulsa al individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos propuestos. (Williams, 2013)
2. Liderazgo: Son características, habilidades y capacidades particulares que adquiere una persona en un proceso individual, tanto en el grupo como en la organización, para estimular, orientar y dirigir a otros, conservando cualidades como el conocimiento, carisma e integridad. (Williams, 2013)
3. Comunicación: Refiere al acto por el cual se puede establecer contacto con una o varias personas, a fin de transmitir una idea (Williams, 2013). Para el caso de estudio se trata de medir si los canales de comunicación son efectivos y si la información es transmitida de forma adecuada dentro de todos los niveles para la realización de los proyectos.
4. Trabajo en equipo: Está conformado por un grupo de personas reunidas para trabajar de manera coordinada y sintonizada en la ejecución de un proyecto. (Williams, 2013)
5. Espacio físico: Hace referencia a las condiciones y ambiente físico, donde se desenvuelve el trabajador, incidiendo en su desempeño y satisfacción (Williams, 2013). Dicho de otro modo, un entorno físico libre y agradable permite a los trabajadores ser más productivos.

Así pues, este modelo utiliza la siguiente escala numérica y cualitativa para medir el nivel de tendencia general del clima laboral:

Tabla 2: Apreciación del Modelo de Williams (2013)

Rango	Valoración
76% al 100%	Clima óptimo
51% al 75%	Clima aceptable
26% al 50%	Clima regular
1% al 25%	Clima deficiente

Fuente: Williams, L., 2013.

1.5.2.4.1 Dimensiones de los modelos de evaluación de clima laboral

Al realizar un recorrido histórico de los distintos modelos utilizados para evaluar los factores que influyen en el clima laboral de las organizaciones, fue necesario desarrollar un cuadro que resuma todos los lineamientos estudiados con sus respectivas dimensiones para posteriormente elegir y adaptar el modelo que más se adecue a la presente propuesta de investigación.

Figura 7: Dimensiones de los modelos de evaluación de clima laboral.

Modelo	Año	Dimensiones de Evaluación
Modelo de Halpin y Croft	1963	Obstáculos, espíritu, confianza, actitud, intimidad, sentimientos personales.
Modelo de Litwin y Stringer	1968	Estructura, responsabilidad individual, riesgos/desafíos, recompensa, cooperación / Apoyo, calor / cordialidad, identidad, estándares, conflictos.
Modelo de Likert	1965	Estructura organizativa, toma de decisiones, competencia, actitudes, reglas, motivación, rendimiento, comunicación y productividad.
Modelo de sistema de funcionamiento organizacional de Katz y Kahn	1991	Liderazgo y contexto de grupo y funcionamiento de grupo.
Modelo de evaluación de clima organizacional de Álvarez	1995	Calidad Organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistemático, relación simbiótica, liderazgo consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, desempeño, retroalimentación, selección, estructura organizacional, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, solución de conflictos, comunicación, estabilidad laboral, valoración salario, agilidad, inducción, imagen de la organización.
Modelo de medición de clima organizacional de Olaz	2013	Definición cultural, expectativas motivacionales, comunicación, concentración del poder, entorno de trabajo, diseño de puestos, cargas de trabajo, motivación intrapersonal, liderazgo profesional, trabajo en equipo, grado de conocimientos, nivel de capacidades y habilidades.
Modelo de medición de clima laboral de Williams	2013	Motivación, liderazgo, comunicación, Trabajo en equipo y espacio físico.

Elaborado por: Cunín, R.

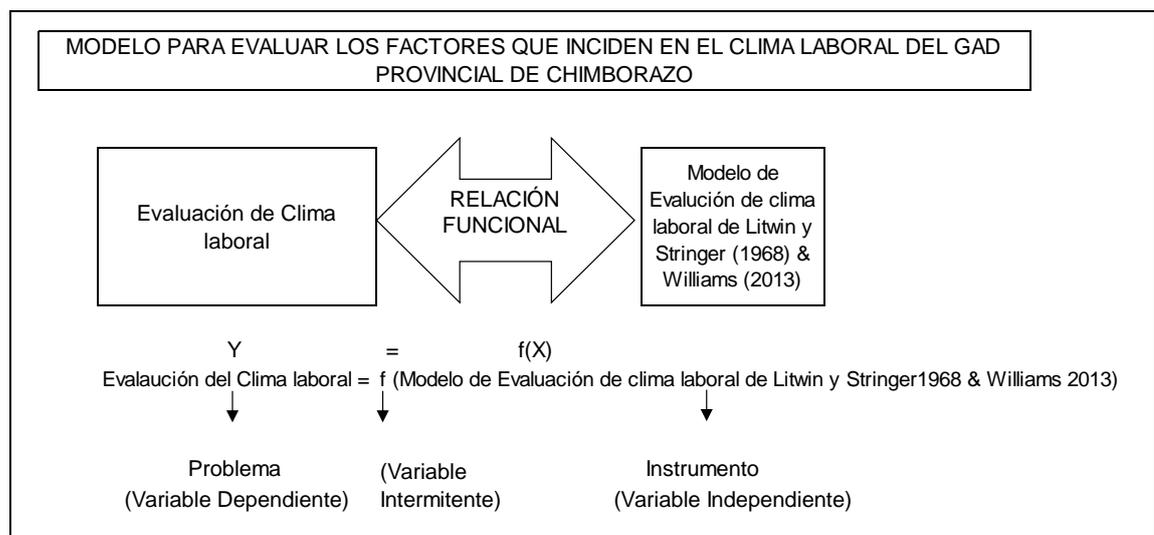
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

2.1.1 Selección del modelo de investigación

En la figura 8 se presenta la definición de la problemática de clima laboral a partir de la utilización de un instrumento:

Figura 8: Identificación de variable dependiente e independiente.



Elaborado por: Cunín, R.

Posterior a una serie de reflexiones, teorías, modelos y revisiones teóricas manifestadas por distintos autores a través del tiempo se trata de sustentar el instrumento de estudio científico, tomando en cuenta el objetivo y la formulación del problema de la investigación en cuestión.

Ahora bien, es conveniente destacar el modelo que permitió medir los factores que inciden en el clima laboral del GADPCH, mismo que se desarrolló a través de la combinación del Modelo de Litwin y Stringer (1968) y el Modelo de Williams (2013). En este sentido se escogió el Modelo de Litwin y Stringer (1968), porque según los estudios expuestos en el marco teórico es el modelo más utilizado por los investigadores para evaluar el clima laboral por su fiabilidad y precisión, además porque es adaptable a cualquier tipo de organización y porque se enfoca en la estructura organizacional, percepción y comportamiento de los individuos referente a su entorno laboral, rescatando las dimensiones de (estructura, conflictos, identidad, cooperación / apoyo, recompensas). Asimismo, se eligió la

aportación del reconocido Modelo de Williams (2013), por ser un modelo de medición de clima laboral adaptado especialmente para entidades públicas; y porque a través de la dimensión de (comunicación) se puede medir una de las problemáticas existentes en el GADPCH. Cabe indicar que los indicadores se adaptaron de acuerdo a las necesidades y requerimientos existentes en la entidad. Ver Anexo1.

A continuación, se muestra el esquema del modelo de evaluación propuesto:

Figura 9: Esquema del modelo de evaluación propuesto.

Dimensión	Definición	Relación con el GADPCH
Estructura	Define la gestión de la entidad con respecto a políticas, reglamentos, jerarquías y procedimientos que repercuten positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades de los colaboradores.	Las políticas, reglamentos y procesos han sido explicados claramente, además los colaboradores realizan actividades que tengan congruencia con su puesto de trabajo.
Identidad	Sentido de pertenencia y fidelidad que el cliente interno se crea hacia la entidad.	Existe espíritu de lealtad entre las unidades de trabajo para cumplir con los proyectos laborales, y por ende garantizar la fidelidad del cliente interno.
Conflictos	Desacuerdo entre las personas o equipos de trabajo, que puede afectar psicológicamente a las partes involucradas.	Los conflictos internos son resueltos de manera oportuna, procurando arreglos satisfactorios y equitativos para ambas partes.
Cooperación y apoyo	Espíritu de ayuda mutua entre los grupos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos establecidos.	Se puede contar con el apoyo de los superiores cuando los miembros del personal así lo requieran.
Recompensas	Reconocimiento a los miembros de la organización por su excelente labor desempeñada.	Existe apoyo para estimular el desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional a través de incentivos y reconocimientos especiales.
Comunicación	Es el acto de transmitir una idea que promueva la integración y cohesión entre los equipos de trabajo.	Se utiliza dentro de la institución canales de comunicación efectivos para dar a conocer a sus trabajadores información importante.

Elaborado por: Cunín, R.

A continuación en la Tabla 3 se presenta la escala de Likert de cinco puntos que emplea el Modelo de Litwin y Stringer (1968) para valorar los distintos indicadores con mayor precisión, mismo que se utilizó para la presente investigación:

Tabla 3: Rango de calificación para el modelo propuesto

Escala	Criterio
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Elaborado por: Cunín, R.

Por consiguiente, en la siguiente tabla 4 se resaltan las escalas para valorizar la tendencia general del clima laboral aplicado en el Modelo de Williams (2013), mismo que sirvió para la valorización del ambiente laboral del GADPCH.

Tabla 4: Rango de calificación para el modelo propuesto

RANGO	VALORACIÓN
76% al 100%	Clima óptimo
51% al 75%	Clima aceptable
26% al 50%	Clima regular
1% al 25%	Clima deficiente

Elaborado por: Cunín, R.

2.1.2 Diseño no experimental transversal

Este tipo de diseño no experimental transversal se caracteriza porque relaciona dos o más teorías, conceptos o variables en un momento dado; en este caso se utilizó este diseño para comparar los diferentes modelos, teorías y sus respectivas dimensiones propuestos por autores destacados para evaluar el clima laboral, a fin de encontrar una explicación adecuada del porqué de las causas que inciden en el comportamiento y percepción de los servidores públicos, como se refleja en el marco teórico de la investigación.

2.1.3 Alcance de la Investigación

2.1.3.1 Investigación exploratoria

Para la presente investigación se hace énfasis en la investigación exploratoria por ser una temática que no ha sido estudiada en el GADPCH y además porque se utiliza en la etapa inicial del estudio a fin de que proporcione un acercamiento

superficial al problema, para posteriormente indagar una problemática más puntual y rigurosa sobre el talento humano de la entidad en cuestión.

2.1.3.2 Investigación descriptiva - correlacional

Es de tipo descriptivo debido al proceso de detallar la situación existente del fenómeno observado en cada una de las variables sujetas a estudio y plasmar una fotografía de la situación actual por medio del análisis particular y la descripción de cada una de ellas a fin de medir las distintas dimensiones proporcionadas por el modelo de evaluación de clima laboral a aplicarse.

Cabe agregar que la investigación es también de tipo correlacional, porque se trata de relacionar dos o más variables para llegar a una conclusión; lo que es igual comparar entre variables referentes a la estructura, identidad, conflictos, recompensas, cooperación/apoyo, comunicación y así obtener un promedio de la tendencia general actual del clima laboral del GADPCH en orden de establecer prioridades como alternativa de solución a los problemas presentados.

2.1.4 Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo porque la recopilación de información se basa en la obtención de datos reales y objetivos más no en supuestos. Para la evaluación del clima laboral del GADPCH, fue necesario la utilización de datos numéricos y estadísticos especialmente para medir las variables propuestas por el modelo, a fin de presentar información confiable como se refleja en el procesamiento y presentación de resultados correspondiente al capítulo tres de la investigación. Asimismo, fue importante el uso del enfoque cualitativo porque a través de la lógica, juicio y el razonamiento deductivo se obtuvo información representativa que contribuyó con el desarrollo del presente estudio.

2.2 Método de investigación

2.2.1 Método deductivo

“El método deductivo, es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares” (Morán & Alvarado,

2013, pág. 19). En este caso la investigación está apoyada por la deducción porque parte de una realidad problemática del clima laboral del GADPCH, para determinar los factores que influyen en la percepción del personal a través de la aplicación del modelo de Litwin y Stringer (1968) & Williams (2013) y así obtener conclusiones lógicas del trabajo investigativo.

2.2.2 Método lógico – empírico

Se hizo uso del método lógico cuando se redactó el marco teórico y para comparar entre los distintos modelos el más adecuado para evaluar el clima laboral del GADPCH. Asimismo el método empírico fue necesario al momento de realizar la investigación de campo y la recolección de información.

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis en este caso son los trabajadores del GADPCH.

2.3.1 Características de la población

“Conjunto completo de todos los elementos que cumplen ciertas propiedades y sobre los que se van a obtener datos para realizar un estudio estadístico o analizar un determinado fenómeno” (Pérez, 2013, pág. 12). Por lo tanto, es necesario recalcar que la población sujeta a estudio corresponde a quince coordinaciones o unidades del GADPCH: (Coordinación Financiera, de Obras Públicas, Administrativa y Talento Humano, de Fomento Productivo, de Gestión de Planificación, de Ambiente, de Riesgo, de Sindicatura, de Gestión y Asesoría, de Gestión Social, de Fiscalización, Auditoría, Comunicación Social, de Compras Públicas y de Seguridad y Salud Ocupacional). Así pues, en la tabla 4 se denota el total de la población existente en el GAD Provincial de Chimborazo, de acuerdo a la información proporcionada por el Director de Talento Humano Dr. Víctor Bonifáz.

Tabla 5: Servidores Públicos del GADPCH

Tipo de Trabajador	Cantidad	Porcentaje
Nombramiento	160	51%
Contrato ocasional	152	49%
Total	312	100%

Fuente: Registros del GAD Provincial de Chimborazo.

2.3.2 Tipo de muestra

Como ya se conoce la muestra en esencia es un subgrupo o una parte seleccionada de la población; en este caso se aplicará un tipo de muestreo probabilístico, que consiste en un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos, a través de una selección aleatoria en este caso de los trabajadores de GADPCH. La ventaja al realizar un muestreo probabilístico es que el tamaño de error es mínimo.

2.3.2.1 Tamaño de la muestra

Si la población es finita, es decir se conoce el total de la población y se desea saber cuántos del total se tendrá que estudiar, entonces la fórmula sería la siguiente (Águeda & Molina, 2014, pág. 121):

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2}$$

Donde:

N = Total de la población = 312

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

p = Proporción de ocurrencia del hecho = 0.50

q = Probabilidad de no ocurrencia = 0.50

e = Representación de error = 0.05

Entonces si se reemplaza la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 312}{(0.05)^2 * (312 - 1) + ((1.96)^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n=299.6448/1.7379 \quad n= 172$$

2.3.2.2 Proceso de selección

Una vez calculado el tamaño de la muestra aplicando la fórmula finita, se ha determinado la necesidad de encuestar a 172 servidores públicos del GADPCH. Para la selección de las personas a encuestar se realizó un muestreo aleatorio en base a la nómina de trabajadores proporcionada por el Jefe de Talento

Humano del GAD Provincial de Chimborazo, cabe indicar que este muestreo se realizó por departamentos utilizando números impares.

2.4 Variables de la investigación, operacionalización

Se procedió a la operacionalización de la variable con respecto al modelo: Ver Anexo 2

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

2.5.1 Fuentes de información

Las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias mismas que serán analizadas a continuación.

2.5.1.1 Fuentes primarias

En lo que respecta a la información primaria y para que ésta sea congruente y confiable, en el desarrollo del estudio se obtuvieron:

- ✓ Datos y documentos existentes de los registros del GADPCH.
- ✓ Jefe de Talento Humano del GADPCH.
- ✓ Psicólogo de la coordinación de Seguridad y Salud Ocupacional.
- ✓ Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).
- ✓ Trabajadores del GADPCH.
- ✓ Encuestas.
- ✓ Entrevista.

2.5.1.2 Fuentes secundarias

La información secundaria recabada para la investigación fue obtenida de los siguientes aportes:

- ✓ Artículos y revistas científicas.
- ✓ Libros relacionados con la administración del talento humano.
- ✓ Tesis doctorales y de Maestrías relacionados al análisis del clima laboral en las organizaciones.
- ✓ Conferencias y publicaciones sobre clima laboral.

2.5.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Debido a los requerimientos de la investigación se utiliza la técnica documental y la técnica de campo.

2.5.2.1 Técnica de investigación documental

- Bibliografía: La investigación se apoya de diferentes libros, revistas científicas a fin de corroborar y relacionar las variables de estudio.

2.5.2.2 Técnica de investigación de campo

- Entrevista: Que se llevó a cabo con el Jefe de Talento Humano de GADPCH Dr. Víctor Bonifáz, con el propósito de detectar el problema de la investigación y también para conocer la situación actual de la entidad. Ver Anexo 3.

El proceso de esta investigación cualitativa se llevó a cabo de la siguiente manera:

(1) Diseño de la entrevista: Estuvo conformada por 13 preguntas, relacionadas al desempeño de los trabajadores, inestabilidad laboral, ausentismos, manual de funciones, entre otros. A fin de tener mayor conocimiento sobre el ambiente laboral del GADPCH.

(2) Duración de la entrevista: Incluye las explicaciones para llevar a cabo la entrevista, tuvo una duración de 27 minutos.

(3) Lugar de la Entrevista: La reunión se realizó en la oficina del Jefe de Talento Humano del GADPCH.

- Encuesta: Esta técnica se aplicó a una muestra extraída de la población equivalente a 172 servidores públicos. La encuesta fue desarrollada en cuatro fases importantes y según el cronograma establecido tuvo una duración de dos meses. Ver Anexo 4.

(1) Fase de diseño de la encuesta: Con el propósito de recabar información del clima laboral actual del GADPCH, se procedió a diseñar un cuestionario dividido en dos secciones: La sección I consta de preguntas sociodemográficas referentes al género, tipo de contrato, nivel de estudios y antigüedad en el empleo, mismos que sirvieron para enriquecer el análisis e interpretación grupal de los resultados. Por otro lado, en la sección II, se desarrolló 24 preguntas con cinco opciones de respuesta relacionadas a las dimensiones del clima laboral

adaptadas del modelo de Litwin y Stringer (1968) & Williams (2013): estructura, identidad, conflictos, cooperación y apoyo, recompensas y comunicación.

(2) Fase de comunicación: Gracias a la colaboración y la apertura brindada por parte del jefe del Departamento de Talento Humano y del Responsable de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional, se logró comunicar y explicar a los empleados de la entidad acerca de la aplicación y llenado del cuestionario y su objetivo.

(3) Fase de realización de la encuesta: La encuesta se llevó a cabo, a través de cuestionario impreso, se recorrió puesto a puesto para que los participantes puedan llenarlo con mayor tranquilidad, se estimó un tiempo de 20 minutos para su contestación.

(4) Fase de análisis y comunicación de resultados: Una vez tabulado los datos, y analizado los resultados, se establecen estrategias de solución para que la entidad pueda implementar y por ende mejorar el ambiente laboral.

- Observación no participante: A través de esta técnica se visitó las instalaciones para observar como es el clima laboral dentro de la organización, cabe recalcar que no se manipuló ninguna variable. Ver Anexo 5

2.6 Tratamiento de la información

“Se refiere a la forma de utilizar la estadística para interpretar datos obtenidos. Propiamente, es la agrupación de datos en rangos significativos que se concentran conforme a una adecuada selección para dar una interpretación útil al investigador” (Muñoz, 2011, pág. 121). Entonces, para facilitar el proceso de tratamiento, tabulación y sintonización de información cualitativa y cuantitativa de la investigación referente a clima laboral del talento humano del GADPCH, se elaboró una base de datos en Microsoft Excel de la información recopilada de las 172 encuestas, ya que mediante la presentación gráficos, barras, tablas de frecuencias, facilitaron la interpretación de los resultados. Para determinar el porcentaje de la tendencia general del clima laboral del GADPCH, se obtuvo la media aritmética en base a las seis variables propuestas por el modelo. Asimismo, la información recopilada de la entrevista, sirvió para detectar la problemática existente sobre el clima laboral y también para conocer la situación actual del GAD Provincial de Chimborazo.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de la situación actual

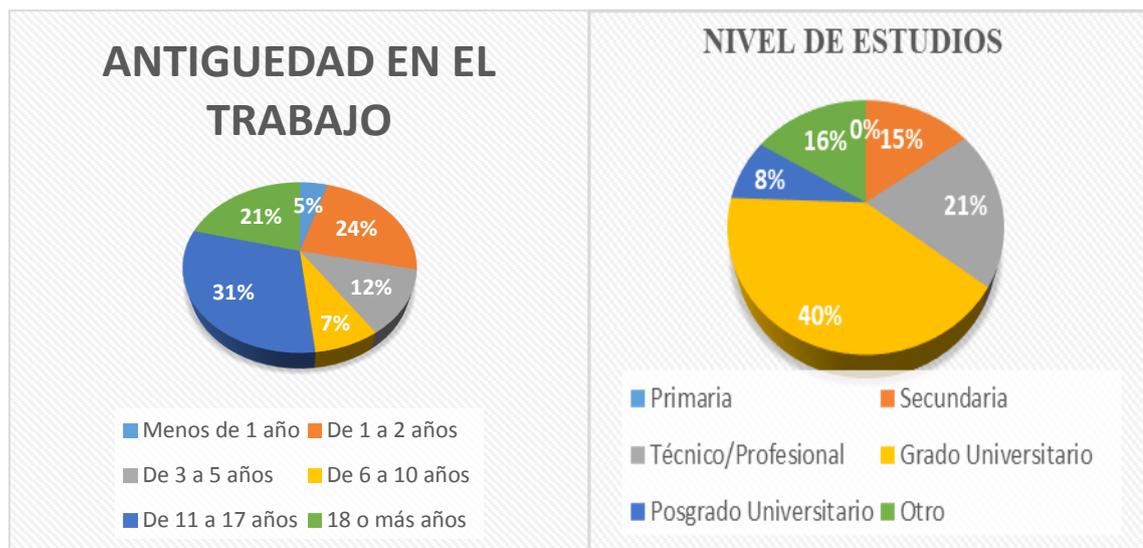
El GAD Provincial de Chimborazo está dirigido por el Prefecto Provincial Abg. Mariano Curicama, desde el año 2006, es una entidad pública dedicada a liderar la minga para el desarrollo Provincial de acuerdo a su ámbito de acción con capacidad institucional, planificación participativa, mediante actividades productivas competitivas con enfoque intercultural, solidario, promoviendo el manejo y conservación de los recursos naturales de manera equitativa, justa y sustentable para elevar la calidad de vida de la población a fin de lograr el Sumak kawsay (Buen Vivir). Para el presente año tiene como propósito consolidar un modelo de gestión alternativo de desarrollo provincial, que articule los niveles de gobierno de manera participativa, social y eficiente, con un talento humano competente y empoderado trabajando por el bienestar de la población, aplicando la complementariedad, equidad, descentralización y transparencia. (GADPCH, 2016)

Resulta oportuno mencionar que el GADPCH, está conformado por quince coordinaciones: (Coordinación Financiera, de Obras Públicas, Administrativa y Talento Humano, de Fomento Productivo, de Gestión de Planificación, de Ambiente, de Riesgo, de Sindicatura, de Gestión y Asesoría, de Gestión Social, de Fiscalización, Auditoría, Comunicación Social, de Compras Públicas y de Seguridad y Salud Ocupacional). Actualmente cuenta con 111 trabajadoras femeninas y 201 de sexo masculino, de los cuales 160 que corresponde al 49% cuentan con nombramiento y 152 que equivale al 51% que poseen contrato ocasional.

Según información recopilada a través de las encuestas, se determinó que el 5% de los servidores públicos están laborando en la entidad menos de 1 año, seguido del 24% que están de 1 a 2 años, el 12% del personal están de 3 a 5 años, el 7% que se encuentran trabajando de 6 a 10 años, el 31% que han permanecido de 11 a 17 años y el 21% restante que han perdurado más de 18 años prestando sus servicios en el GAD Provincial de Chimborazo.

Asimismo, en la figura 10 se puede identificar que la mayoría de los miembros del personal (40%) cuentan con un grado universitario, el 21% mantienen un título de Técnico / Profesional, seguido del 15% que han cursado la secundaria, por otro lado, el 16% disponen de otras profesiones, entre ellos se encuentran, choferes, albañiles, personal de limpieza, personal de mantenimiento, entre otros. Por último, el 8% remanente poseen títulos de Posgrado Universitario:

Figura 10: Datos demográficos del personal del GADPCH.



Elaborado por: Cunín, R.

3.2 Análisis comparativo, evolución, tenencias y perspectivas

Según información proporcionada por el Jefe de Talento Humano del GADPCH, no se ha efectuado ningún tipo de estudio relacionado al clima laboral dentro de la entidad, tampoco cuenta con un manual de estatuto orgánico funcional que englobe la descripción de cada puesto de trabajo, lo cual se evidencia con los resultados de las encuestas donde los colaboradores afirman que las actividades que desarrollan no tienen congruencia con sus puestos, ocasionando de cierta forma retrasos en los procesos. Además el nivel de desempeño efectuado a los servidores públicos en el 2014 dio como resultado un nivel bajo (78%), desde ese entonces hasta la fecha no se ha realizado una evaluación para medir el desempeño laboral de los trabajadores.

Por otro lado, algo positivo que se debe destacar mediante la entrevista sostenida con el Dr. Víctor Bonifáz Jefe de Talento Humano del GADPCH, es que desde el 2014 se han dedicado a reestructurar la entidad, a actualizar datos,

recientemente han desarrollado un código de ética, y también están trabajando para mejorar las relaciones entre los equipos de trabajo a través de actividades recreacionales. Estas iniciativas por parte de los directivos se ven reflejadas a través de la petición para el desarrollo de la investigación en cuestión, a fin de evaluar clima laboral actual del GADPCH y de esta forma aplicar medidas correctivas de acuerdo a los factores críticos encontrados.

Con respecto a la estabilidad laboral, se conoce que es una temática que está afectando radicalmente tanto física, social, económica y psicológicamente a los colaboradores ocasionales. Cabe indicar que la última vez que se otorgaron partidas por nombramiento a 13 colaboradores fue en el año 2012, no obstante, en la actualidad se encuentran en problemas de glosas administrativas con la Contraloría General del Estado, porque el anterior Jefe de Talento Humano, no acató los parámetros que exige la normativa para la selección del personal del 2010 propuesta por la LOSEP. Entonces, el Ministerio de Trabajo ha emitido una disposición donde establece que se debe aplicar el artículo, 45 y 46 de la Ley de Reclutamiento y Selección del Personal donde establece que los servidores públicos deben ser destituidos inmediatamente.

No obstante, se estima que para octubre del 2018 se otorgarán 10 partidas para obtener contratos por nombramiento, como una oportunidad que debe ser aprovechado tanto por trabajadores internos como externos.

Por otro lado, desde una perspectiva personal y al haber aplicado la técnica de la observación, se notó que el espacio físico especialmente en la Coordinación de Gestión Administrativa y de Talento humano y en la Coordinación Financiera es muy reducido, los escritorios están muy unidos y no cuentan con sillas para recibir a los clientes, además se pudo notar que la bulla y falta de privacidad para tratar cualquier asunto están provocando desconcentración y cierto malestar.

3.3 Presentación de resultados y discusión

Resulta oportuno destacar que, este capítulo permite reflejar los resultados obtenidos en la investigación de campo efectuada a los 172 servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, referente al clima laboral; al mismo tiempo interpretar, discutir y comparar dichos

resultados, en primer lugar en función del clima laboral en su totalidad, después de acuerdo a las seis dimensiones propuestas por la combinación del Modelo de Litwin y Stringer (1968) & Williams (2013) y por último considerando cada uno de los ítems de las dimensiones: (estructura, conflicto, recompensas, comunicación, identidad y cooperación/apoyo).

Tabla 6: Escala de valorización para el modelo

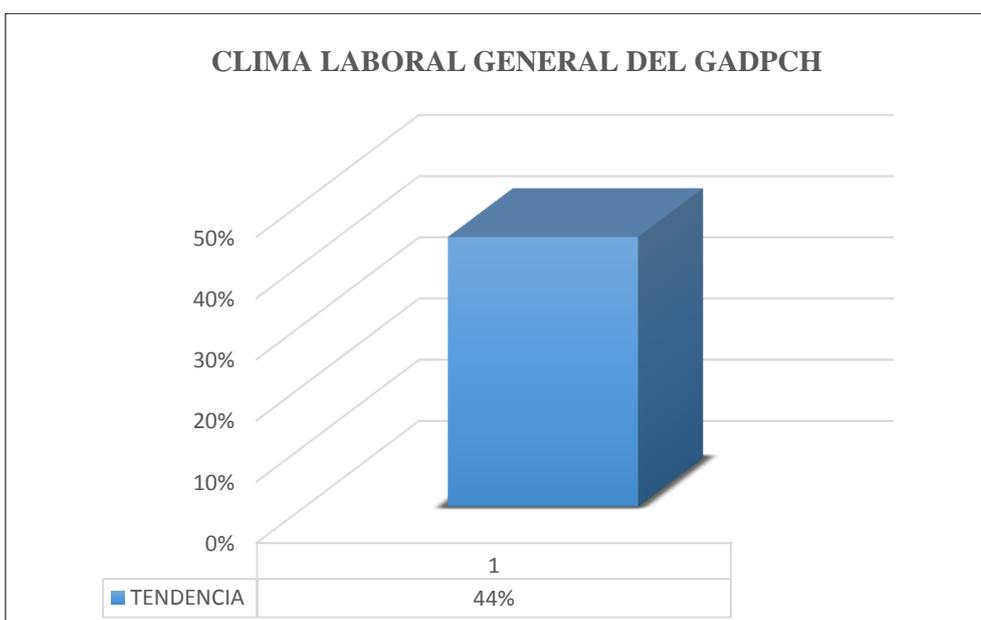
Escala	Criterio	Rango	
1	Totalmente en desacuerdo	76% al 100%	Clima óptimo
2	En desacuerdo	51% al 75%	Clima aceptable
3	Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo	26% al 50%	Clima regular
4	De acuerdo	1% al 25%	Clima deficiente
5	Totalmente de acuerdo		

Elaborado por: Cunín, R.

3.3.1 Clima laboral a nivel general

Es evidente entonces que a través de la aplicación del Modelo adaptado de Litwin y Stringer (1968) & Williams (2013) y sus dimensiones; se obtuvo un promedio del clima laboral en su totalidad para comprender el ambiente laboral del GAD Provincial de Chimborazo. En efecto fue necesario recalcar la utilización del rango de calificación como refleja el marco teórico de la investigación para el respectivo análisis: del 1 % al 25% clima deficiente, 26% al 50% clima regular, 51% al 75% clima aceptable, 76% al 100% clima óptimo.

Figura 11. Clima general del GADPCH.



Elaborado por: Cunín, R.

Mediante los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos, se determinó que el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, en general corresponde al 44%, en relación a las dimensiones estudiadas de estructura, conflicto, recompensas, comunicación, identidad y cooperación/apoyo; lo cual denota que el clima laboral cualitativamente es regular, dicho de otro modo, es evidente la existencia de un cierto nivel de insatisfacción de los colaboradores con respecto a su entorno laboral, siendo urgente la implementación de estrategias de mejoramiento.

3.3.2 Clima laboral según dimensiones del modelo propuesto

Tabla 7: Rango de valoración de variables.

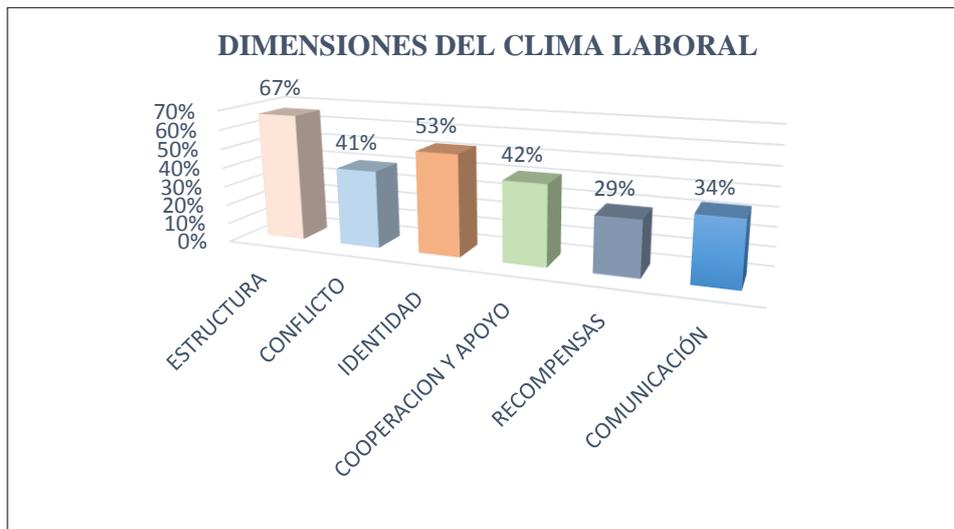
DIMENSIONES	PROMEDIO	RANGO DE VALORACIÓN
Estructura	67%	Clima Aceptable
Conflicto	41%	Clima Regular
Identidad	53%	Clima Aceptable
Cooperación / apoyo	42%	Clima Regular
Recompensas	29%	Clima Regular
Comunicación	34%	Clima Regular

Elaborado por: Cunín, R.

Considerando la información recopilada, la tabla 7 indica que la dimensión en relación a las recompensas obtuvo la calificación más baja correspondiente al 29%, seguido de la dimensión de comunicación con un 34%, asimismo las dimensiones de conflicto y cooperación/apoyo con un 41% y 42% respectivamente, posicionándose de esta forma en un nivel regular. No obstante, la dimensión de identidad con un porcentaje relativamente más alto (53%) y la de estructura (67%), se categorizaron en un nivel aceptable. Cabe agregar, que, pese a que la estructura organizacional es buena y los colaboradores se sienten identificados como parte importante de la entidad, el entorno laboral no es adecuado dada las calificaciones obtenidas de las otras dimensiones que han sido sujeto de evaluación.

Por consiguiente en la figura 12 se destaca de manera resumida los resultados obtenidos en cada dimensión del modelo:

Figura 12: Porcentaje de cada dimensión de clima laboral.



Elaborado por: Cunín, R.

Por lo tanto, en base a los datos obtenidos, se establece que las dimensiones que obtuvieron la mayor calificación fueron “Estructura” e “Identidad”, dado que los servidores públicos aducen que las políticas, reglamentos y procedimientos son claros dentro de la entidad y también porque disponen de recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones. En este sentido dichos resultado se ven reflejados en el sentido de pertenencia, en otras palabras, los colaboradores se sienten orgullosos de formar parte del GADPCH.

Por el contrario, las dimensiones de “Conflicto”, “Cooperación/Apoyo”, “Recompensas” y “Comunicación” fueron las menos calificadas, porque los encuestados perciben que no se les otorga reconocimiento especial por su buen desempeño, también por la falta de apoyo para estimular su crecimiento profesional y además porque en la entidad no se trabaja por mantener una comunicación que promueva la integración, unión y compañerismo dentro los distintos grupos de trabajo, ocasionando en la mayoría de unidades conflictos permanentes.

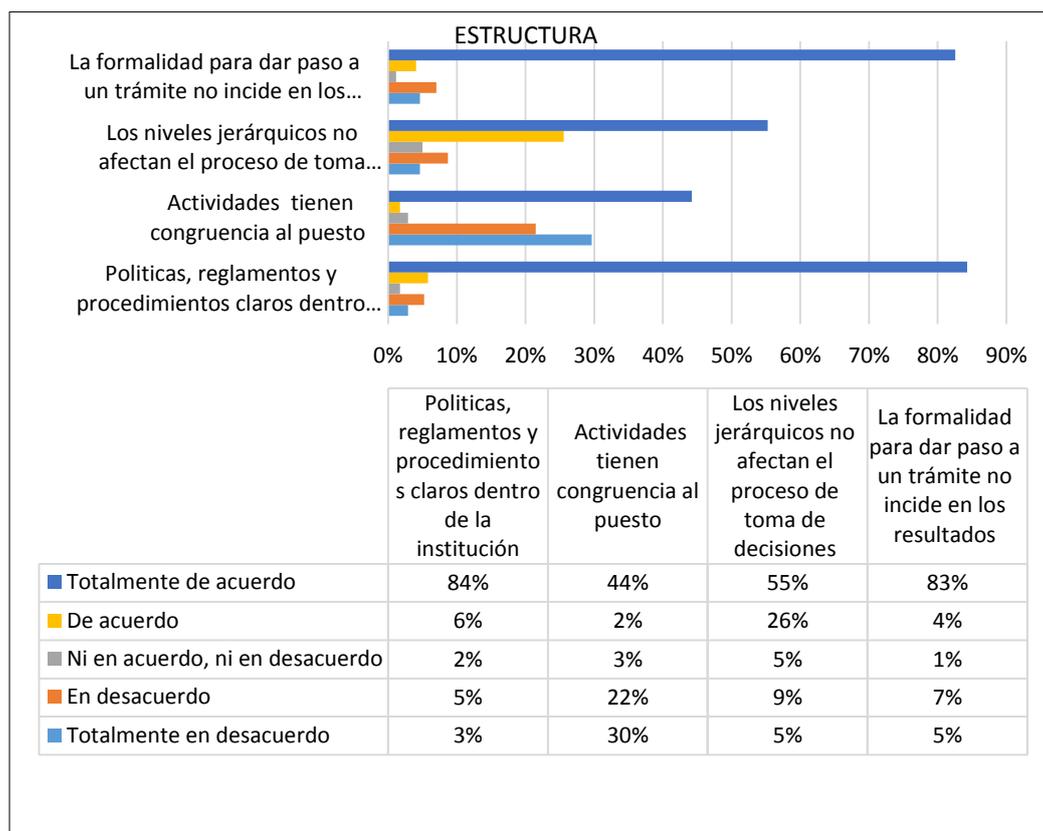
3.3.3 Clima laboral según dimensiones del modelo propuesto y sus ítems

Sobre la base de las consideraciones anteriores, en este punto se procedió a presentar y discutir los resultados recopilados de cada una de las dimensiones del modelo adaptado de Litwin y Stringer (1968) & Williams (2013) y sus respectivos ítems.

3.3.3.1 Estructura

La dimensión referente a “Estructura” para el presente caso de estudio, define la gestión de la entidad con respecto a políticas, normativas, reglamentos, jerarquías, procedimientos y estructura en general que repercuten positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades.

Figura 13: Ítems de la dimensión de Estructura.



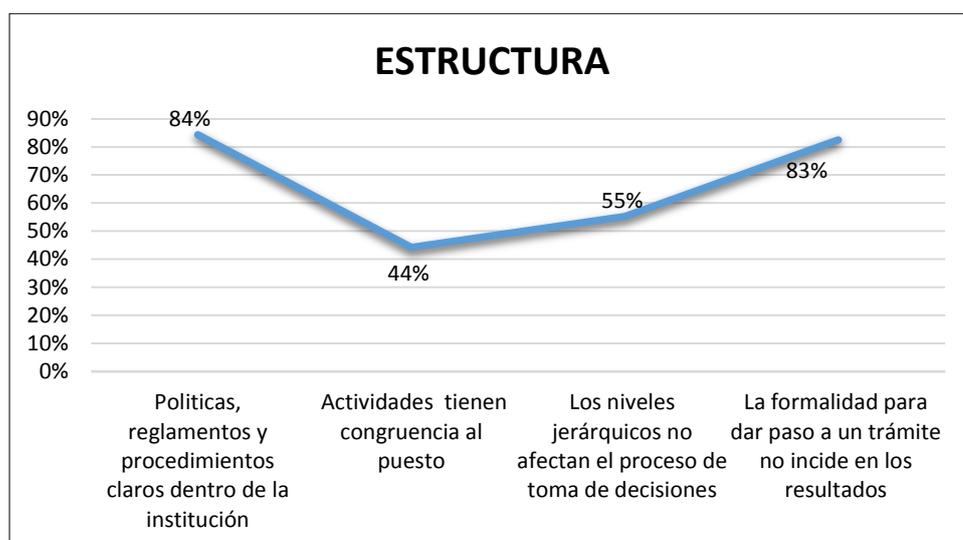
Elaborado por: Cunín, R.

En base a las encuestas realizadas el 84% de los servidores públicos están totalmente de acuerdo en que las políticas, reglamentos y procedimientos son claros dentro de la organización, el 6% están de acuerdo con dicha afirmación; sin embargo el porcentaje restante opinan lo contrario. Por otro lado, aproximadamente el 44% están totalmente de acuerdo en que las actividades que desarrollan diariamente tienen congruencia con su puesto de trabajo, a diferencia del porcentaje remanente que se encuentran en desacuerdo. Asimismo, los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo que los niveles jerárquicos no afectan al proceso de toma de decisiones (55%), seguido del 26% que está en acuerdo, mientras que el porcentaje sobrante afirman estar en

desacuerdo. Igualmente la mayoría de los colaboradores aducen que la formalidad para dar paso a un trámite no incide en los resultados (83%), a diferencia del 17% que no están de acuerdo.

Personalmente puedo acotar con dichos resultados, porque cuando solicité a través de diferentes oficinas información para el desarrollo de la presente investigación, los trámites fueron resueltos de manera ágil y oportuna.

Figura 14: Dimensión de Estructura.



Elaborado por: Cunín, R.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, se determinó que el ítem correspondiente a las políticas, reglamentos y procedimientos son claros dentro de la institución, alcanzó la calificación más alta (84%), seguido del ítem ubicado en segundo lugar en importancia correspondiente a la formalidad para dar paso a un trámite no incide en los resultados (83%) y además que los niveles jerárquicos no afectan al proceso de toma de decisiones con un (55%), posicionándolos según la escala de valoración en un nivel óptimo de clima laboral, sin embargo estos indicadores comienzan a verse afectados debido a que las actividades no tienen congruencia con el puesto de trabajo, que de cierto modo están formando un cuello de botella para el normal funcionamiento de las actividades.

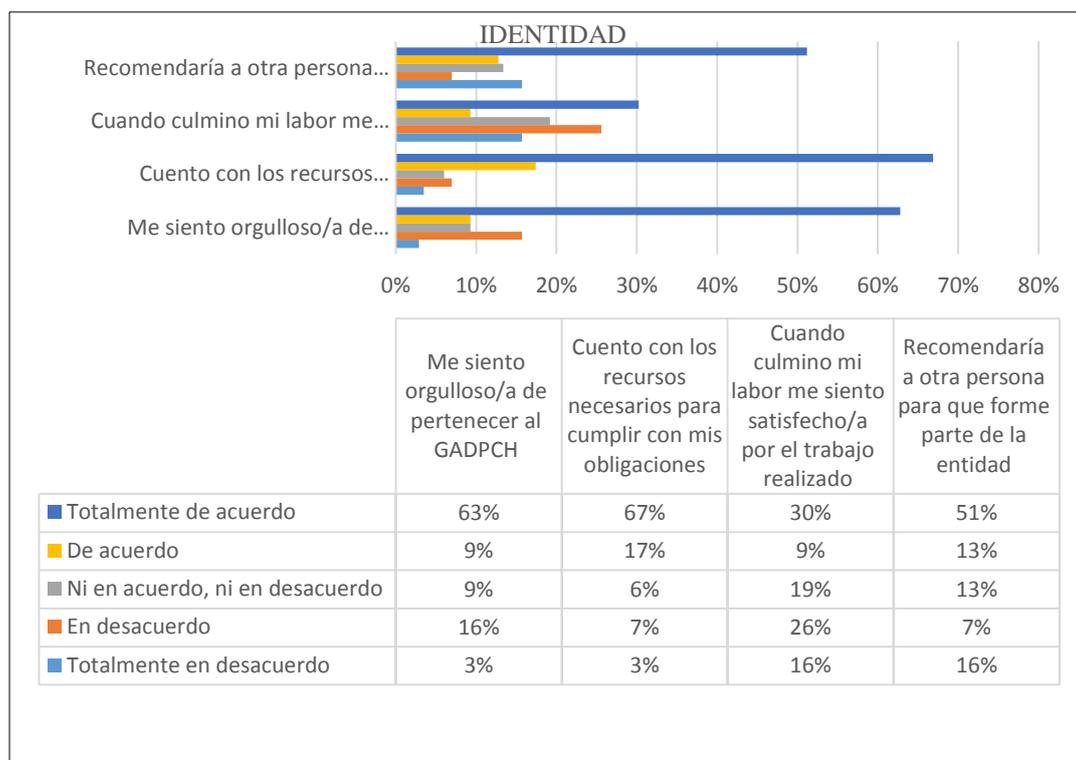
Significa entonces que, al promediar cada indicador de la dimensión estructura se obtuvo como resultado un nivel de clima laboral aceptable, visto desde otra

forma los directivos están gestionando adecuadamente dicho rubro, pero se debe mejorar para alcanzar un nivel óptimo.

3.3.3.2 Identidad

Con respecto a la dimensión de identidad se consiguió medir el grado de sentido de pertenencia y fidelidad que el cliente interno se crea hacia la entidad donde presta sus servicios.

Figura 15: Ítems de la dimensión de Identidad.

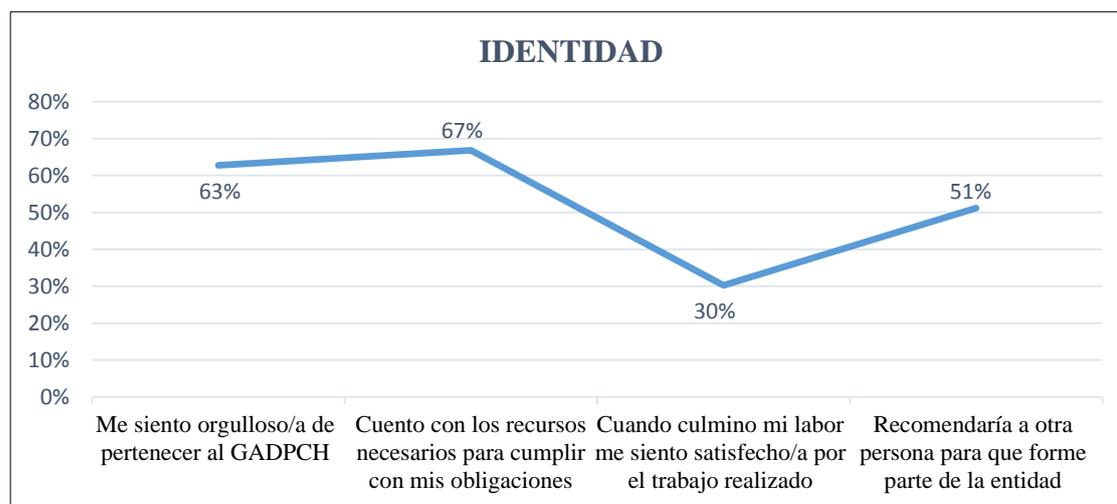


Elaborado por: Cunín, R.

Según los datos obtenidos de los servidores públicos de la entidad en cuestión, en la figura 15, se puede observar que aproximadamente el 63% afirman, estar absolutamente orgullosos de pertenecer al GADPCH, a diferencia de un porcentaje minoritario que opinan lo contrario; igualmente en el segundo indicador el 67% atestiguan que cuentan con todos los recursos y herramientas necesarias para cumplir con sus obligaciones diarias; algo positivo también para resaltar es que el 51% de los investigados están totalmente de acuerdo en que recomendarían a otra persona para que forme parte de la entidad, garantizando a través de este indicador su sentido de pertenencia y lealtad hacia la entidad, seguido del 13% que están de acuerdo.

Por otro lado, cuando se les preguntó a los trabajadores si al culminar su labor se sentían satisfechos por el trabajo realizado, se notó que existe una tendencia alta en la opción de desacuerdo; denotando cierta insatisfacción por las actividades que realizan; lo cual al mismo tiempo puede estar ligado con uno de los ítems analizados en la dimensión de estructura debido a que un porcentaje representativo (52%), afirmaron que las actividades que realizan diariamente no tienen congruencia con el puesto.

Figura 16: Dimensión de Identidad.



Elaborado por: Cunín, R.

En lo que se refiere a la percepción que el personal del GADPCH tiene con respecto a la identidad, se puede mencionar que esta dimensión acumuló un promedio del 53%, demostrando un clima laboral aceptable. Ahora bien al comparar los distintos indicadores, se identifica claramente que la entidad dispone de recursos y herramientas necesarias para que sus colaboradores puedan cumplir con sus labores diarias; consecuentemente se señala que el 63% de los encuestados dicen sentirse orgullosos de pertenecer al GADPCH; asimismo un porcentaje mayoritario (51%), expresaron que estarían dispuestos a recomendar a otra persona para que forme parte de la entidad; ubicándolos también según el rango de valorización en un nivel aceptable.

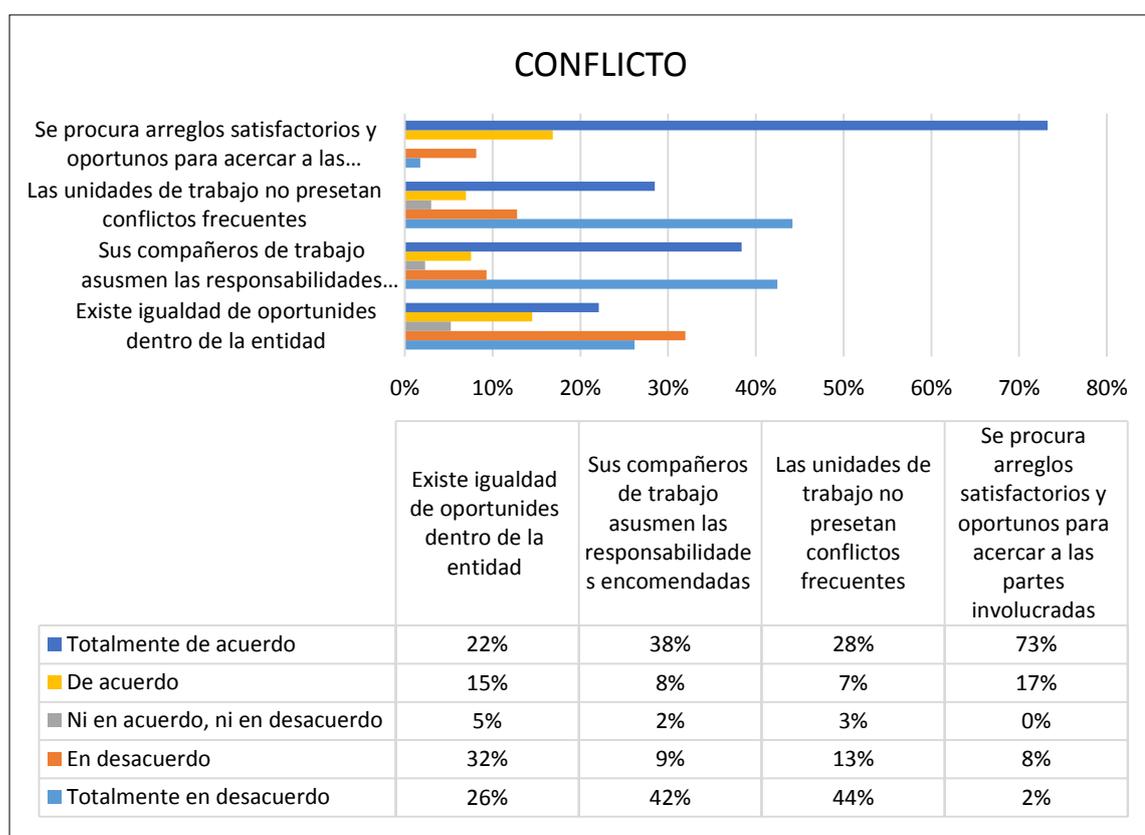
En cambio, el último ítem relacionado a satisfacción por el trabajo realizado obtuvo el puntaje más bajo, obteniendo de esta manera un clima laboral regular; denotando la necesidad inmediata de aplicar medidas de solución; en este caso

una estrategia sería la asignación de actividades que estén acorde a su puesto de trabajo, en función de sus capacidades y conocimientos.

3.3.3.3 Conflicto

Vale destacar que los conflictos laborales son inminentes dentro de cualquier tipo de organización, especialmente en las entidades públicas, por tal razón, a través de la dimensión relacionada a conflicto se evaluó como las relaciones se deterioran entre los colaboradores y su efecto entre las partes involucradas.

Figura 17: Ítems de la dimensión de Conflicto.



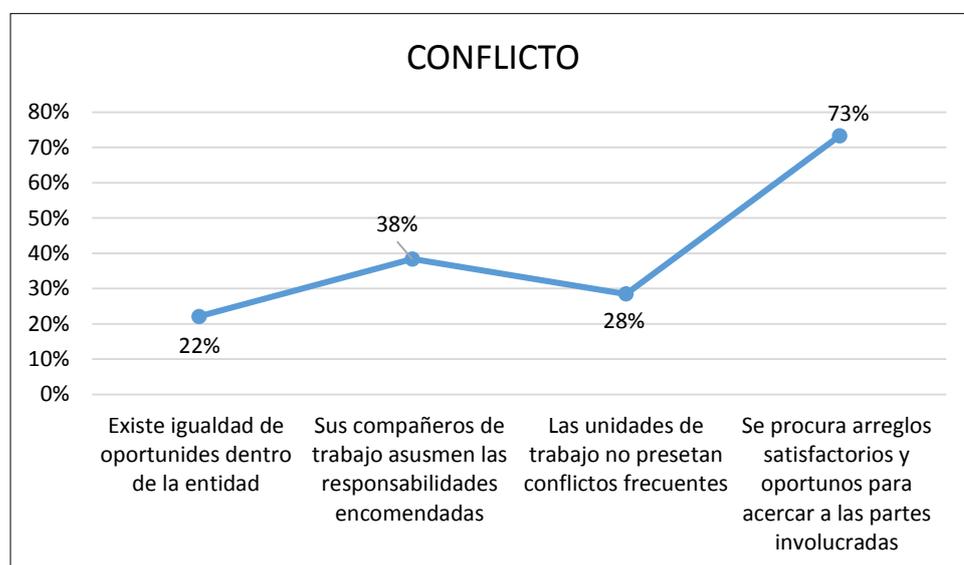
.Elaborado por: Cunín, R.

Mediante la información recabada, se determinó que el 22% de los colaboradores del GADPCH, están totalmente de acuerdo que existe dentro de la institución igualdad de oportunidades, seguido del 15% que están de acuerdo; no obstante, el porcentaje remanente que pertenecen a la mayoría (58%) tienen ideas opuestas y se encuentran en desacuerdo. De la misma manera el 38% afirman su total acuerdo en que sus compañeros de trabajo asumen las responsabilidades encomendadas, seguido del 8% que están de acuerdo, sin embargo el resto de encuestados (51%) opinan diferente. Consecuentemente,

también se demuestra que el 28% están en total acuerdo en que las unidades no presentan conflictos frecuentes, aunque también es indudable que un grupo representativo (57%) están en desacuerdo.

Algo importante que se debe rescatar es el hecho de que exactamente el 73% de los encuestados, acuerdan que los directivos del GADPCH, gestionan de manera eficiente los conflictos internos, puesto que procuran arreglos satisfactorios y oportunos entre las partes involucradas, sin tener preferencia alguna; a diferencia de un pequeño porcentaje que se encuentran descontentos.

Figura 18: Dimensión de Conflicto.



Elaborado por: Cunín, R.

En lo concerniente a la percepción que el talento humano tiene con respecto al conflicto, se puede revelar que en términos generales alcanzó un promedio del 41%, representando un clima regular según las calificaciones establecidas por el modelo aplicado; siendo el ítem con mayor representatividad (73%), la gestión de los superiores para lograr arreglos satisfactorios y oportunos a fin de acercar a las partes involucradas, posicionándolo en un nivel aceptable. Sin embargo, es preciso hacer notar que de acuerdo a la información recopilada, la desigualdad de oportunidades, la falta de responsabilidad para asumir las tareas entre sus compañeros, están provocando que las distintas unidades de trabajo presenten y vivan en conflictos frecuentes y por ende ocasionen un clima laboral regular, como se puede observar en los resultados obtenidos de los tres indicadores de dicha dimensión.

3.3.3.4 Cooperación / Apoyo

En este mismo orden y dirección, la dimensión de cooperación/apoyo permite medir el espíritu de ayuda mutua entre los grupos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Figura 19: Ítems de la dimensión Cooperación y Apoyo.

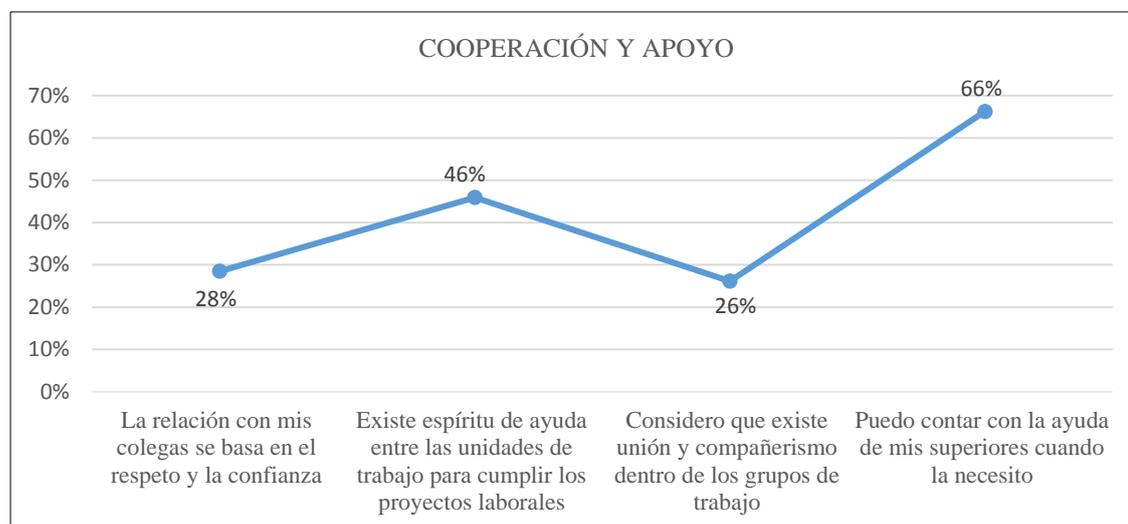


Elaborado por: Cunín, R.

Tal como se observan los datos en la figura 19 el 66% de los servidores públicos certifican que pueden contar absolutamente con la ayuda de sus superiores cuando lo necesitan, en tanto un porcentaje mínimo discrepa lo anteriormente dicho. Aunque también es notorio que el 46% de las personas están de acuerdo que el espíritu de ayuda entre las unidades está presente para cumplir con los proyectos laborales, seguido del 15% que están de acuerdo con dicho ítem, no obstante el porcentaje remanente afirman lo contrario. Asimismo los resultados reflejan que el 28% de los encuestados están absolutamente de acuerdo en que la relación con sus colegas se basa en el respeto y la confianza: sin embargo un porcentaje mayoritario denotan lo totalmente opuesto. Por otro lado, cuando se les preguntó si consideran que existe unión y compañerismo dentro de los grupos

de trabajo se puede observar que los resultados no son alentadores puesto que tan solo un porcentaje minoritario afirman lo contrario.

Figura 20: Dimensión de Cooperación/Apoyo.



Elaborado por: Cunín, R.

Entonces, la cooperación y apoyo es la tercera dimensión mayor valorada en la presente investigación con un promedio del 42%, no obstante pese al porcentaje alcanzado, esto denota un clima laboral regular. Por su parte los ítems referentes al compañerismo y la confianza entre los grupos se encuentran ubicados en los niveles más bajos con un 26% y un 28% respectivamente, seguido del indicador con relación al espíritu de ayuda entre los grupos para cumplir con los proyectos laborales con 46%, ubicándolos en un nivel regular.

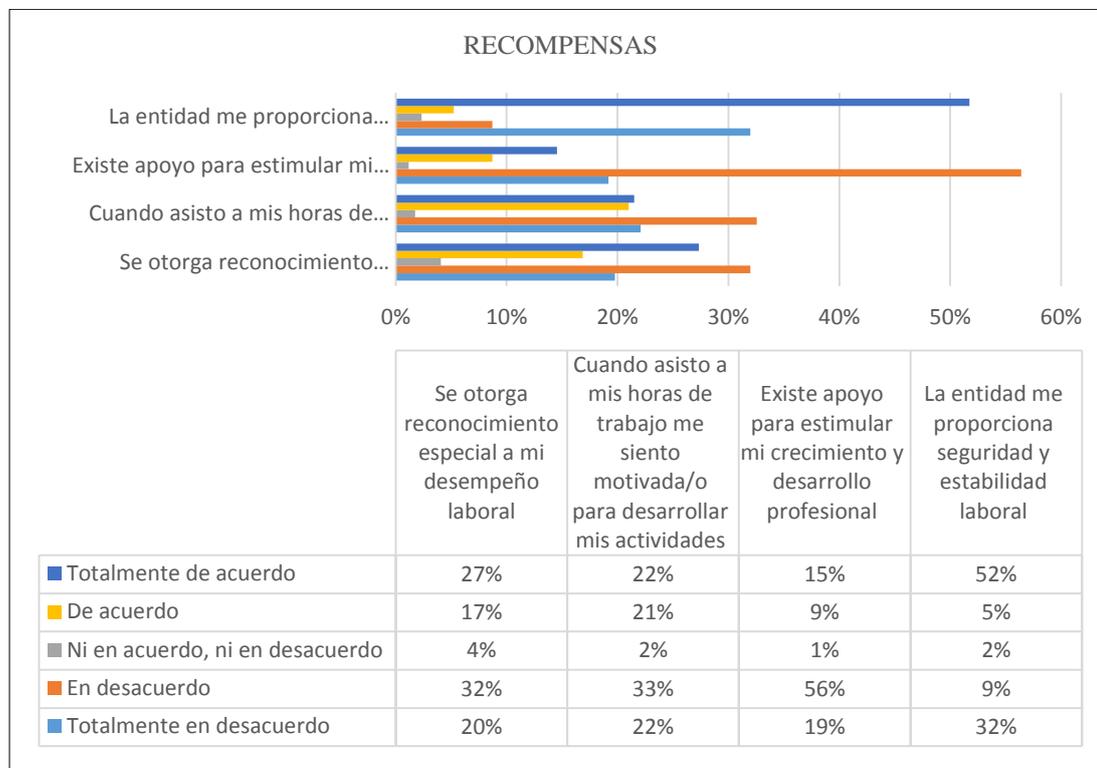
Sin duda alguna se puede identificar que en un grado aceptable se encuentra el indicador relacionado al espíritu de ayuda que los superiores tienen hacia su personal. En fin, considerando todo lo anteriormente expuesto, los resultados denotan la necesidad de trabajar en actividades y estrategias que fomenten el compañerismo y sobre todo impulsar la confianza entre los grupos, para lograr un ambiente laboral más atractivo.

3.3.3.5 Recompensas

En la figura 21, se destacan los resultados derivados de la dimensión recompensas que trata de medir la percepción que los servidores públicos del

GAD Provincial de Chimborazo tienen con respecto a los reconocimientos y estímulos recibidos por su excelente labor desempeñada.

Figura 21: Ítems de la dimensión de Recompensas.



Elaborado por: Cunín, R.

Frente al hecho de que, si la entidad otorga reconocimiento especial al buen desempeño laboral, el 27% de los investigados manifestaron estar totalmente de acuerdo, seguido del 17% que están en acuerdo, mientras que el 4% tienen una idea neutral, a diferencia del porcentaje mayoritario (52%) que expresan lo opuesto. Con respecto al otorgamiento de capacitaciones que estimulen el crecimiento profesional, se observa que la mayoría de encuestados (75%), no están recibiendo dicho apoyo, a relación de un porcentaje minoritario que alega si obtener tal beneficio.

Ahora bien, cuando se les preguntó, si se sentían motivados para desarrollar sus actividades diarias, más de la mitad del personal (55%), contestaron no estarlo, en cambio el 22% manifestaron su total acuerdo. Por su parte en el ítem referente a si la entidad proporciona seguridad y estabilidad laboral el 52% expresan su total acuerdo, a diferencia del porcentaje remanente (41%), que dicen no tener seguridad para mantener su empleo.

Figura 22: Dimensión de Recompensas.



Elaborado por: Cunín, R.

En este sentido, al analizar los cuatro ítems relacionados a la dimensión de recompensa, se puede establecer que a nivel general esta dimensión obtuvo el promedio más bajo (29%) de todas las dimensiones estudiadas, adquiriendo según el cuadro de valoración propuesta por el modelo un clima regular.

Dentro de este análisis en la figura 22 se observa que el ítem correspondiente a si la entidad proporciona seguridad y estabilidad laboral, alcanzó la mayor valoración es decir un nivel aceptable; sin embargo es importante hacer notar que esta información se corrobora con los registros obtenidos del GADPCH, donde 162 servidores públicos cuentan con nombramiento, mientras que los 152 restantes disponen de contratos ocasionales, siendo esta una razón potencial para una baja motivación, puesto que muchos temen perder el único medio de sustento para sus familias. Además, según entrevista mantenida con el Dr. Víctor Bonfáz Director de Talento Humano del GADPCH, la última vez que se otorgaron partidas por nombramiento fue en el año 2012 y que recién es este mes de octubre del 2018 se otorgarán 10 partidas como una oportunidad que debe ser aprovechado tanto por trabajadores internos como externos.

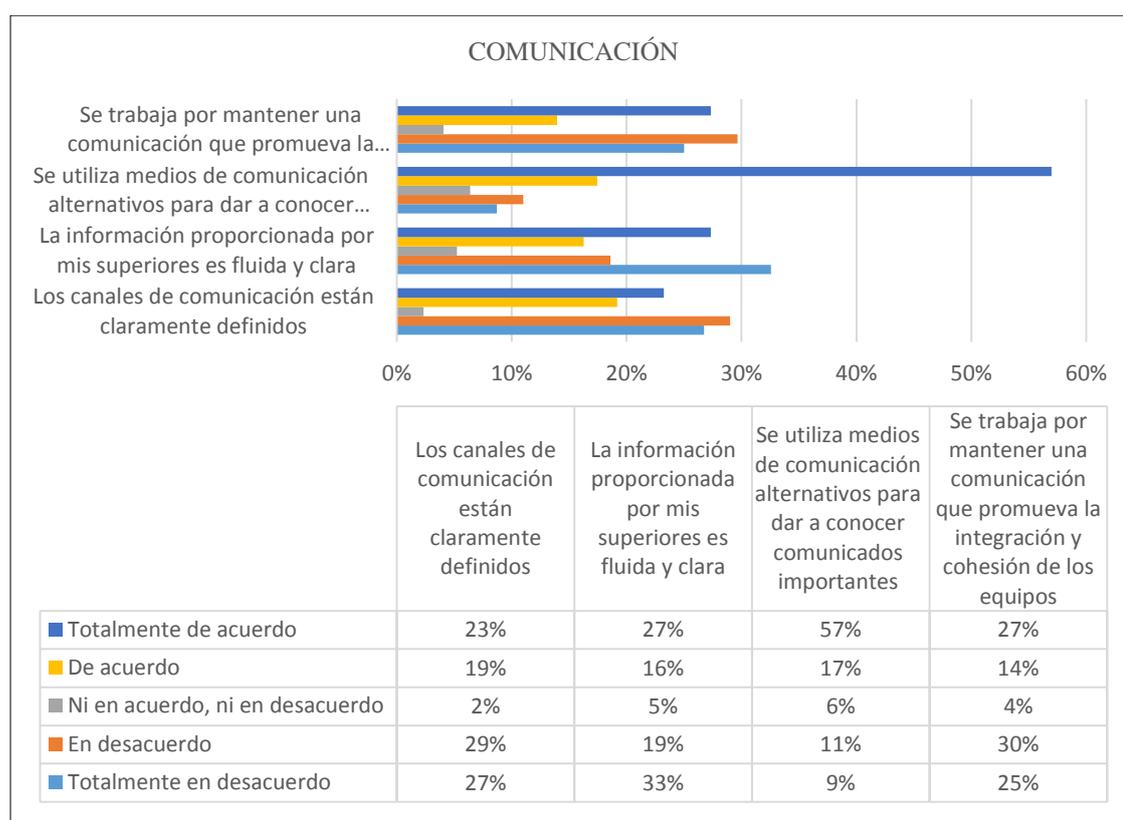
Asimismo, se puede notar que los ítems referentes a si se otorgan reconocimientos especiales por el buen desempeño laboral, cuando asiste a las horas de trabajo se sienten motivados para desarrollar sus actividades diarias y

por último si existe apoyo para estimular el crecimiento y desarrollo profesional, fueron los que recibieron la más baja calificación equivalente a un nivel regular, con un 27%, 22% y 15% respectivamente. Visto desde otro punto, el escaso presupuesto para capacitaciones, la falta de estímulos, reconocimiento y la inestabilidad laboral en trabajadores con contrato ocasional, están provocando a que la entidad cuente con un personal desmotivado, lo cual conlleva al incumplimiento de los objetivos propuestos.

3.3.3.6 Comunicación

Finalmente se presenta, el ítem contemplado a la dimensión comunicación para tratar de conocer y evaluar la percepción que los servidores públicos tiene con relación a los canales de comunicación, a la calidad de información utilizada y su efecto en los distintos procesos.

Figura 23: Ítems de la dimensión de Comunicación.



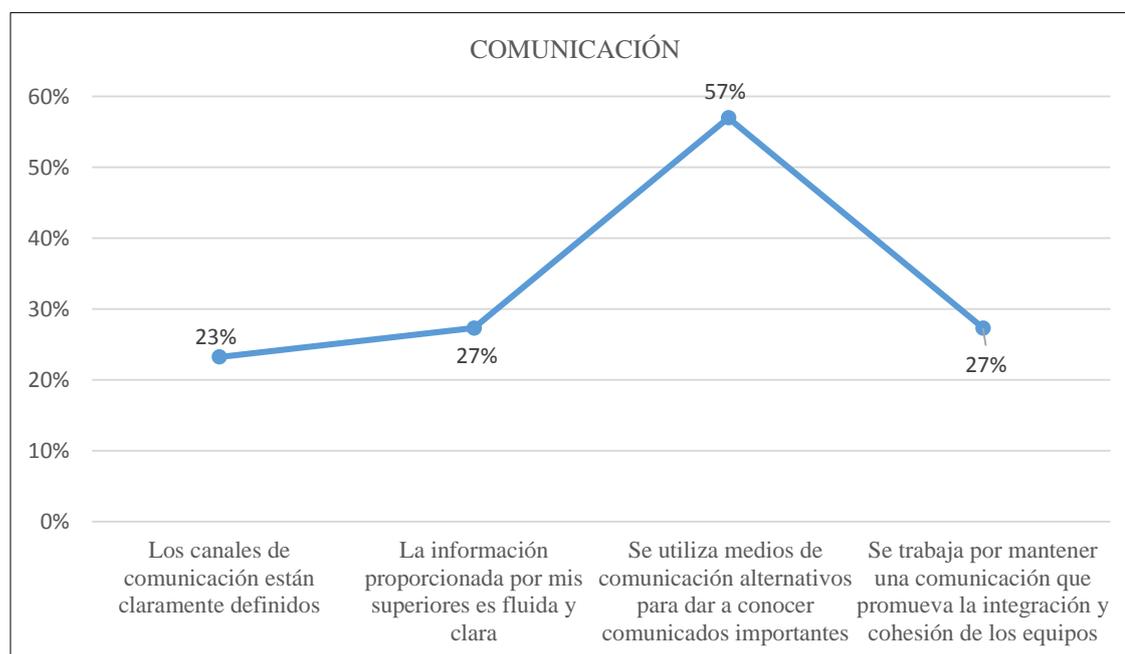
Elaborado por: Cunín, R.

Así pues, la figura 23 revela la información recopilada de la dimensión de comunicación, destacándose principalmente que alrededor del 57% de los encuestados están en total acuerdo con respecto a que dentro de la entidad se

utilizan medios de comunicación alternativos para dar a conocer comunicados importantes, a comparación del porcentaje remanente que estuvieron en desacuerdo. Por otro lado, es notorio que aproximadamente el 56% de los funcionarios manifestaron estar en desacuerdo con los canales de comunicación, pues ellos indican que no están claramente definidos, sin embargo, el porcentaje remanente opina lo opuesto.

Asimismo los datos presentan, que el 52% de los investigados están en desacuerdo con que los superiores proporcionan información fluida y clara para desarrollar las tareas, mientras que el 5% se encuentran ni en acuerdo ni en desacuerdo, y el 43% faltante está de acuerdo con dicho ítem. También se detectó el desacuerdo del personal (55%), por la deficiente gestión de los directivos para mantener una comunicación que promueva la integración y cohesión entre los grupos de trabajo, el 4% se mostró indiferente y por último el 41% restante alega lo contrario.

Figura 24: Dimensión de Comunicación.



Elaborado por: Cunín, R.

Así pues, en la figura 24 se determinó la percepción del Talento Humano del GAD Provincial de Chimborazo, en torno a la comunicación, los datos señalan que fue la segunda dimensión menos valorada con el 34% de representatividad, situándolo en un nivel de clima laboral regular.

Entonces sobre los ítems de esta dimensión se comprobó que los canales de comunicación internos no se encuentran claramente definidos, igualmente la información que es proporcionada por los superiores es deficiente es decir no es fluida, cabe agregar también el descontento de parte de los servidores públicos por la falta de gestión para mantener una comunicación que promueva la integración y cohesión de los equipos, pues en este caso los tres ítems acumularon un porcentaje sumamente bajo (23%, 27% y 27%) respectivamente, lo cual se asemeja con un nivel regular.

Después de las consideraciones anteriores, se identificó que en muchos casos la información no llega a todo el personal, por lo que generalmente se cometen fallas y retrasos en la presentación de los proyectos. Como medidas correctivas es preciso hacer uso de las TICs especialmente de medios gratuitos como son las herramientas tecnológicas e internet, con el propósito de enviar comunicados y que a su vez sea capaz de cubrir a todos y cada uno de los miembros que laboran dentro de la entidad.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1 Justificación

Después de los análisis primarios y secundarios efectuados, y de los resultados obtenidos a partir de la muestra aplicada a 172 servidores públicos del GADPCH, se presenta una propuesta que permita mejorar el entorno laboral, a través del planteamiento de estrategias de solución aplicadas en las dimensiones del modelo adaptado de Litwin y Stringer (1968) & Williams (2013) que obtuvieron la valoración más baja y un nivel de clima laboral regular, en este caso se consideró la dimensión de recompensas (29%), comunicación (34%), cooperación/apoyo (42%) y conflictos (41%).

Se puede notar que estas variables están relacionadas, es decir si no existe espíritu de ayuda, unión y compañerismo dentro de los grupos de trabajo y si los canales de comunicación no están bien definidos, se incurrirá en conflictos internos, afectando de manera directa en su motivación.

4.2 Propósito general

Proponer estrategias de mejoramiento de clima laboral aplicado a los factores críticos encontrados.

4.3 Desarrollo

De acuerdo a las consideraciones anteriores, se procedió a desarrollar estrategias en base a las dimensiones que denotaron los resultados más bajos.

1) Estrategias para la dimensión de Recompensas

Existen diferentes maneras para recompensar al personal, entre ellos están los incentivos monetarios y no monetarios, sin embargo, al ser el GADPCH una entidad pública y considerando que su presupuesto es limitado, se propuso una estrategia acorde a dichas circunstancias, que les permita mantener un personal satisfecho y motivado.

Grupo Objetivo: Todos los miembros del personal que laboran en el GAD Provincial de Chimborazo.

Estrategia1: Elevar la motivación de los colaboradores.

Figura 25: Estrategia de Recompensa.

Objetivo Estratégico1:		Aumentar el desempeño de los trabajadores			
N	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador Propuesto
1	Asignar funciones de acuerdo a su especialización	3 meses	Manual de funciones	Departamento de Talento Humano	Actividades realizadas/Actividades propuestas
2	Otorgar incentivos no monetarios a los colaboradores	Cada mes	Certificado al mejor trabajador del mes	Departamento de Talento Humano	N° de certificados otorgados / N° Certificados propuestos
3	Reducir las sobrecargas de trabajo	Asignar las 8 horas diarias como exige la ley	Microsoft Excel	Departamento de Talento Humano	N° horas otorgadas / N° horas planificadas
4	Llamar a concursos de méritos y oposición para otorgar contratos por nombramiento	Anual	Reglamento LOSEP	Departamento de Talento Humano	N° de personas ganadoras del concursos/ Total personal
Objetivo estratégico 2:		Mejorar de las habilidades y conocimientos dentro del área a través de capacitaciones			
N	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador Propuesto
1	Buscar capacitadores gratuitos expertos en el área	1 mes	Contraloría General del Estado y otras entidades privadas	Coordinación de Talento Humano	N° capacitadores encontrados/N° Capacitadores planificados
2	Efectuar las capacitaciones a los miembros del personal	Cada 2 meses	Salón de conferencias del GADPCH	Coordinación de Talento Humano	N° de personas capacitadas / Total empleados
3	Evaluar al personal luego de la capacitación recibida	Después de cada capacitación	Hojas de evaluación	Coordinación Jefe de Talento Humano	Calificación obtenida/ calificación esperada

Elaborado por: Cunín, R.

Presupuesto: En la tabla 8 se muestra el presupuesto para la estrategia 1

Tabla 8: Presupuesto de la estrategia de Recompensas.

Concepto	Costo
12 certificados al año	24,00
Capacitaciones (cada 2 meses)	3600,00
Total	3624,00

Elaborado por: Cunín, R.

Resultado: Al aplicar todas las actividades propuestas en la estrategia 1 se espera que el GAD Provincial del Chimborazo cuente con un personal motivado y dispuestos a cumplir exitosamente con los proyectos y objetivos planteados.

2) Estrategia2: para la dimensión de Comunicación

Una comunicación adecuada permite agilizar los procesos, a cumplir con los objetivos organizacionales, promueve la integración y cohesión de los equipos de trabajo y primordialmente a mantener un ambiente de trabajo agradable.

Grupo objetivo: Involucra a todo el personal del GADPCH, puesto que los resultados de las encuestas evidenciaron que los canales de comunicación no están claramente definidos dentro de la entidad, mucha de las veces la información no es fluida y no está llegando a todos los niveles de la organización.

Estrategia 2: Implementar nuevas técnicas de comunicación internas para transmitir la información.

Figura 26: Estrategia de comunicación.

Objetivo Estratégico1:		Integrar a todos los colaboradores a través de una comunicación eficiente			
N	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador Propuesto
1	Convocar a reuniones a los jefes de cada departamento para lograr un trabajo sincronizado y a su vez que ellos transmitan la información tratada a su equipo	Cada mes	Citaciones impresas	Departamento de Talento Humano	Nº de jefes que asistieron a la reunión/ Total de Jefes del GADPCH

2	Instalar en lugares más visibles carteleros donde se publiquen todos los cambios que se estén efectuando	Cada semana	Recursos físicos, económicos	Departamento de Talento Humano	N° de trabajadores que cumplen con los cambios establecidos / Total trabajadores
3	Actualizar la base de datos con los correos electrónicos y números de todos los trabajadores para transmitir información importante de manera rápida	1 mes	Recursos tecnológicos	Jefe de cada Departamento	N° de trabajadores que se han actualizado los datos / Total trabajadores
4	Adquirir un sistema de walking talking para los trabajadores que se encuentra laborando fuera de entidad	1 mes	Recursos tecnológicos, económicos	Jefe de cada Departamento	N° de walking talking adquiridos / N° de walking talking propuestos
5	Utilizar plataformas virtuales para fortalecer la comunicación	Siempre	Redes sociales, Página del GADPCH, correos electrónicos, LinkedIn, sistema de mensajes internos	Todos los jefes departamentales	N° de jefes que utilizan plataformas virtuales / Total jefes de la empresa

Elaborado por: Cunín, R.

Presupuesto: En la tabla 9 se muestra el presupuesto para la estrategia 2

Tabla 9: Presupuesto de la estrategia de Comunicación.

Concepto	Costo
Hojas volantes, folletos, leaflets	100,00
Walking Talking (50 unidades)	2500,00
Total	2600,00

Elaborado por: Cunín, R.

Resultado: Al aplicar todas las actividades propuestas en la estrategia 2 se espera que cualquier tipo de información llegue a tiempo a cada uno de los servidores públicos del GADPCH, para el desarrollo eficiente del trabajo.

3) Estrategia3: para la dimensión de Cooperación / Apoyo

En la actualidad se refiere con mayor frecuencia al trabajo en equipo y la participación recíproca de todo el personal para la consecución de los objetivos organizacionales. Por lo tanto la estrategia que se propone contribuye al mejoramiento del clima laboral y por ende a realizar el espíritu de ayuda entre los grupos.

Grupo objetivo: Involucra a todo el personal del GADPCH, pues la información adquirida de la muestra aplicada señalan falta de confianza, unión, compañerismo entre los grupos de trabajo.

Estrategia 3: Fomentar el espíritu de trabajo en equipo.

Figura 27: Estrategia de Cooperación y Apoyo.

Objetivo Estratégico1:		Reducir los índices de tensión laboral			
N	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador Propuesto
1	Realizar actividades recreacionales para mejorar las relaciones entre los colaboradores y fortalecer el compañerismo	Último sábado de cada mes	Recurso Humano: hombres mujeres	Jefe del departamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Eventos recreacionales realizados/ Eventos recreacionales planificados
2	Empoderar a los subalternos a que tomen decisiones, a fin de incrementar la confianza	Todos los días	Recurso humano	Líderes de cada departamento del GADPCH	N° de trámites resueltos/ Total trámites recibidos en el día
3	Para la realización de los proyectos organizar a los equipos de trabajo escogiendo a las personas que no tengan mucha afinidad	Siempre	Recurso humano	Jefes de los equipos	N° de proyectos cumplidos exitosamente/ Total Proyectos planificados

Elaborado por: Cunín, R.

Presupuesto: En la tabla 10 se muestra el presupuesto para la estrategia 3

Tabla 10: Presupuesto para la estrategia de Cooperación / Apoyo

Concepto	Costo
Viáticos para recreación	150,00
Total	150,00

Elaborado por: Cunín, R.

Resultado: Al aplicar todas las actividades propuestas en la estrategia 3 se espera que los miembros del personal se apoyen recíprocamente, basándose principalmente en el respeto y la confianza para cumplir con los proyectos laborales.

4) Estrategia4: para la dimensión de Conflictos

Los conflictos laborales son evidentes e inevitables en cualquier tipo de organización y más aún en una entidad pública, lo cual indudablemente afecta tanto física, social y psicológicamente a las partes involucradas y también a la entidad.

Grupo objetivo: Involucra a todo el personal del GADPCH, conociendo que un conflicto siempre existirá y que lamentablemente son ocasionados por factores como: la gestión deficiente de los sistemas, procesos, normativas, pésima comunicación, desconfianza entre otros.

Estrategia 4: Realizar gestiones para procurar arreglos satisfactorios por causa de un conflicto.

Figura 28: Estrategia de Conflicto.

Objetivo Estratégico1:		Reducir el índice de conflictos laborales			
N	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador Propuesto
1	Realizar reuniones con los jefes departamentales para que reporten las novedades y problemas acontecidos en el área de trabajo a fin de encontrar	Mensual	Salón de reuniones	Jefe del departamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Nº problemas resueltos / Total de problemas presentados

	posibles soluciones				
2	Amonestar a las personas que realicen críticas malintencionadas que afecte la integridad de los compañeros de trabajo	Siempre	Memorándum	Líderes de cada departamento	N° de trabajadores amonestados en el mes/ Total trabajadores
3	Crear un buzón de quejas para poder atender las necesidades de manera oportuna	Siempre	Buzón de plástico	Jefe del departamento de Seguridad y Salud Ocupacional	N° de quejas recibidas / Total problemas resueltos
4	Implementar en el código de ética del GADPCH políticas que garanticen la resolución oportuna de conflictos	3 semanas	Computadora	Departamento de Talento Humano	N° Quejas detectadas/N° Quejas solucionadas

Elaborado por: Cunín, R.

Presupuesto: Para el cumplimiento de la estrategia se consideró el siguiente presupuesto:

Tabla 11: Presupuesto para la estrategia de Conflicto

Concepto	Costo
Buzón de plástico	30,00
Total	30,00

Elaborado por: Cunín, R.

Resultado: Al aplicar todas las actividades propuestas en la estrategia 4 se trata de evitar que los departamentos y grupos de trabajo vivan en conflictos permanentes y al mismo tiempo que se deterioren las relaciones interpersonales.

CONCLUSIONES

La investigación permitió conocer, por medio de la revisión teórica los modelos más reconocidos para evaluar el clima laboral en distintos tipos de organizaciones, utilizando dicha información se adaptó un modelo a través de la combinación del Modelo de Litwin y Stringer (1968) & Williams (2013) para medir el clima laboral actual del GADPCH. Se optó por el Modelo de Litwin y Stringer (1968) por su fiabilidad y precisión, además porque principalmente se enfoca en la estructura organizacional, percepción y comportamiento de los individuos referente a su entorno laboral, rescatando las dimensiones de (estructura, conflictos, identidad, cooperación / apoyo, recompensas). Asimismo, se eligió el Modelo de Williams (2013), porque la dimensión de (comunicación) ayudó a medir una de las problemáticas existentes en la institución.

Se determinó que las encuestas aplicadas a la muestra seleccionada utilizando el modelo propuesto, permitió medir los factores que inciden en el clima laboral del GADPCH. En este sentido, las dimensiones que obtuvieron la mayor calificación fueron Estructura (67%) e Identidad (53%) categorizándose en un nivel aceptable de clima laboral, no obstante la dimensión de recompensas, obtuvo la calificación más baja correspondiente al 29%, seguido de la dimensión de comunicación con un 34%, asimismo las dimensiones de conflicto y cooperación/apoyo con un 41% y 42% respectivamente, posicionándose en un nivel regular. Cabe agregar, que pese a que la estructura organizacional es buena y los colaboradores se sienten identificados como parte importante de la entidad, el clima laboral a nivel general del GADPCH (41%) no es adecuado dada las calificaciones obtenidas en las otras dimensiones que han sido evaluadas. Al realizar una comparación con los estudios realizado por Jiménez & Mosquera (2017) y Williams (2013) en entidades públicas, los resultados no variaron significativamente puesto que obtuvieron un porcentaje similar equivalente al 43% y 46% ubicándolos en un clima laboral regular.

Con respecto a las estrategias se ha considerado elaborar una propuesta que permitan a los directivos implementar acciones correctivas, especialmente en las cuatro dimensiones que obtuvieron un nivel regular de clima laboral. En este caso a la dimensiones de recompensas, comunicación, cooperación / Apoyo y

conflictos; mismas que están enfocadas a elevar la motivación de los colaboradores, implementar nuevas técnicas de comunicación internas para transmitir la información, realizar gestiones para procurar arreglos satisfactorios por causa de un conflicto y también fomentar el espíritu de trabajo en equipo. Para lo cual se consideró un presupuesto total de \$6404.

Por último, al analizar las distintas interpretaciones se evidencia que todos los autores llegan a la conclusión sobre el concepto de clima laboral como los rasgos psicológicos y físicos que los colaboradores tienen sobre la organización y de su forma de comportarse dentro de la misma, lo cual se traduce en garantizar satisfacción y productividad.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a los directivos del GADPCH que socialicen con todos los miembros del personal los resultados obtenidos a partir de la aplicación del modelo adaptado de Litwin y Stringer (1968) & Williams (2013), con la finalidad de impulsar el sentido de compromiso, pertenencia y lealtad hacia la misma.

Los resultados que reflejaron a cada dimensión evaluada, permitieron identificar las falencias que tiene la entidad, por lo que se recomienda centrar principal interés en la comunicación, recompensas, cooperación / apoyo y conflictos.

Es importante la aplicación de las estrategias establecidas en el capítulo de la propuesta, puesto que se basan principalmente en las 4 dimensiones que obtuvieron la valoración más baja y que se encuentran ubicadas en un nivel regular de clima laboral. Además se considere que el presupuesto total asignado para su cumplimiento no es elevado.

Las instituciones públicas se han convertido en el centro de cuestionamiento respecto al servicio deficiente que actualmente brindan a la ciudadanía, y también están siendo objeto de una intensiva reflexión con respecto al desempeño, rendimiento y su calidad para gestionar la organización; para ello se requiere que los altos directivos centren su atención en mantener un personal satisfecho y adaptarlos hacia un ambiente laboral adecuado, pues hoy en día son considerados como un factor clave y principal fuente de ventaja sostenible para el éxito empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Águeda, E., & Molina, A. (2014). *Investigación de Mercados*. Madrid: ESIC.

Andes, L. (31 de 07 de 2015). Ecuador garantiza la calidad de servicio público con un buen clima laboral. Obtenido de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/sociedad/1/ecuador-garantiza-calidad-servicio-publico-buen-clima-laboral>

Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima Organizacional y su relación con la calidad de servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Redalyc*, 31(134), 8-19. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>

Bonifáz, V. (2018). Director de Talento Humano del GADPCH. Riobamba, Ecuador.

Calcina, Y. (2014). El clima insitucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez. *Redalyc*, 5(1), 22-29. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844867003>

Cardona, A. (2011). Diagnóstico del Clima Organizacional en la Unidad de negocio del Área de Chocolatería de la Planta N°1 de la Empresa Colombiana S.A, Análisis Comparativo por Género en el Año 2011 y su Plan de Mejoramiento. Cali: Univalle. Obtenido de Univalle: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8834/1/Proyecto%20de%20grado%20-%20Alexander%20Cardona%20A..pdf>

- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184-189. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400117X>
- Córdoba, A., & Tejada, M. (2015). Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de la Defensoría del Pueblo. Obtenido de <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/3595/1/19429983.pdf>
- Cuadrado, A. T. (2014). Diagnóstico del Clima Organizacional en el Área Administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/47932/1/940968%202015.pdf>
- Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Fundación Universitaria de los Libertadores*, 69-73.
- Duque, Y. (2014). *Clima Organizacional según la Teoría de Litwin y Stringer*. Obtenido de <http://climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.com/2014/04/el-concepto-de-clima-organizacional.html>
- Epín, M., Zula, J., Espín, E., & Carrión, L. (2015). Gestión del Talento Humano Orientado en el Alto Desempeño de los Servidores Públicos. *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html>

- GADPCH. (2015). *Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo*.
Obtenido de <http://www.chimborazo.gob.ec/chimborazo/wp-content/uploads/LOTAIP/ANEXOS/REGLAMENTO%20SSO%20-%20GADPCH..pdf>
- GADPCH. (2016). (G. A. Chimborazo, Productor) Recuperado el 05 de 2018, de <http://www.chimborazo.gob.ec/chimborazo/?p=96>
- GADPCH. (2016). Obtenido de <http://www.chimborazo.gob.ec/chimborazo/?p=98>
- Galán, J. (2014). *Diseño Organizativo*. Madrid: Paraninfo SA.
- Gallegos, W., & Arias, G. (2014). Relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. (C. & Trabajo, Ed.) *Scielo*, 16(51). Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010
- García, M., & Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guayaquato. Guanajuato, México. doi:http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html
- Graciano, B., Muñoz, L., & Renza, Y. (2014). Diagnóstico y Evaluación del clima laboral de la Institución Educativa Daniel Alfonso Paz Álvarez del Municipio de la Apartada - Córdoba. (U. S. Aventura, Ed.) Medellín, Colombia. Obtenido de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2276/1/Diagnostico_Clima_Laboral_Graciano_2014.pdf

- Gutiérrez, A., & Vilorio, J. (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. *Scielo*, 30(1). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sun/v30n1/v30n1a01.pdf>
- Heras, S. (2015). Diagnóstico del Clima Laboral de la Empresa Pública Municipal (EMOV EP), Propuesta y Aplicación de un Plan de Mejora, Período 2014-2015. Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7884/1/UPS-CT004732.pdf>
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Redalyc*, 13(3), 455-457. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180039699016>
- Jiménez, H., & Mosquera, A. (2017). Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Departamentos Financieros en Entidades Públicas. Quito, Pichincha. Obtenido de http://repositorio.upacifico.edu.ec/bitstream/40000/307/1/TNE_UPAC_17699.pdf
- Juárez, S. (2012). Clima Laboral y Satisfacción Laboral. *Redalyc*, 50(3), 307-314. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>
- Litwin, G., & Stringer, H. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard Business School.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación.

Redalyc(26), 5-15. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789001>

Montoya, C., & Boyero, M. (2015). El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Redalyc*, 20(2), 1-20. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Montoya, D. (2016). Relación entre el Clima Organizacional y la Evaluación del Desempeño del Personal en una Empresa de Servicios Turísticos: Caso PTS Perú 2015. Lima, Perú. Obtenido de
file:///C:/Users/ruddy/Downloads/MONTOYA_MEZA_DANIEL_RELACION%20C3%93N.pdf

Morán, G., & Alvarado, D. (2013). *Métodos de Investigación* (2 ed.). México: Pearson Educación.

Moreta, E. (2015). Auditoría de Gestión al Departamento de Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo. Año 2013. Propuesta Alternativa. Riobamba: UNACH. Obtenido de
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2478/1/UNACH-IPG-CON-AUT-2015-0001.pdf>

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.

Olaz, Á. (2013). El Clima Laboral en Cuestión, Revisión Bibliográfica -Descriptiva y Aproximación a un Modelo Explicativo Multivariable. *Redalyc*(56), 1-35. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>

- Pecino, V., Mañas , M., Díaz , P., López, J., & Llopis, J. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contextto universitario. *Redalyc*, 31(2), 658-666. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16738685030>
- Peralta, A., & Veloso, C. (2012). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum*, 22(2), http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext&tlng=pt.
- Pérez, M. J. (2013). *Estadística descriptiva*. Madrid: Udimá.
- Pinto, L. (20015). Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora de la Motivación del Recurso Humano en La Compañía Costarricense del Cafe S.A (CAFESA). Costa Rica: Univerisidad Rodrigo Facio. Obtenido de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1>
- Pupo, B., Valázquez, R., & Tamayo, M. (2017). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Redalyc*, 23(4), 1-14. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181553376006>
- Rocafuerte, H., Espinoza , W., Espinoza, R., & Zambrano , M. (2016). El comportamiento organizacional. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/calidad.html>
- Rodríguez, B. (2016). Tesis Doctoral: Condiciones de trabajo, Satisfacción laboral y Calidad de vida laboral en Educación y Sanidad . Elche. Obtenido de

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3018/1/TD%20Rodr%C3%ADguez%20Jarabo%2C%20Beatriz.pdf>

Rodríguez, H. (2015). *ESPE*. Obtenido de Propuesta de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>

Salcedo, S., & Lozano, Y. (2014). *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el Modelo de Litwin y Stringer en dos sucursales de vivienda en Cartagena*. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3314/1/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stringer%20%281%29.pdf>

Salvatierra, W. (2016). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Análisis del Clima Laboral de una Empresa Pública Guayaquileña: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/15757/1/TESIS%20PARA%20GUARDAR%20EN%20CD.pdf>

Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Redalyc*, 22(2), 161-166.

Sarmiento, A. (2018). Jefe de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional de GADPCH. Riobamba, Ecuador.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Scielo*, 39(2), 385-393. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&nrm=iso

- Segredo, A., García , A., López, P., León , P., & Perdomo, I. (2015). Enfoque sistemático del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Scielo*, 41(1), 115-129. Obtenido de https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rcsp/v41n1/spu10115.pdf
- Serrat, Á. (2014). Tesis Doctoral: Estudio pluridisciplinar del absentismo laboral como consecuencia de riesgos y entornos empresariales física y psicológicamente nocivos. Barcelona , España: UAB. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284056/sj1de1.pdf?sequence=3>
- Torres, E., & Zegarra , S. (2015). Clima organizacional y Desempeño laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la Ciudad PUNO-2014-Perú. *Redalyc*, 6(2), 5-14. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844870001>
- Vera, L. (2016). El Impacto del Clima Organizacional en la Satisfacción y Compromiso Laboral en una Empresa del Ramo Ferroviario. México. Obtenido de <http://ninive.uaslp.mx/jspui/bitstream/i/4064/1/MAD1ICO01016.pdf>
- Viloria, J., Pertúz , S., Daza, A., & Pedraza, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. (R. C. Pública, Ed.) *Redalyc*, 42(1), 80-91. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/214/21444931009.pdf>

Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Redalyc*, 10(29), 121-144.

Williams, L. (02 de 2013). *Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una Dependencia pública* . Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León: <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

ANEXOS

Modelo conceptual aplicado a la investigación.

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	DECLARACIONES EN LAS DIMENSIONES
C L I M A L A B O R A L	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas, reglamentos y procedimientos - Actividades congruentes al puesto - Niveles jerárquicos - Formalidad para dar paso a un trámite
	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia - Recursos para cumplir con las obligaciones - Satisfacción por el trabajo realizado - Recomendaría a otra persona para que forme parte de la entidad
	Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Se procura arreglos satisfactorios para acercar a las partes. - Desigualdad de oportunidades - No asumen responsabilidades - Conflictos permanentes
	Cooperación y Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - La relación se basa en el respeto y confianza - Espíritu de ayuda de los colegas - Unión y compañerismo - Espíritu de ayuda de los superiores
	Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Motivación para realizar las actividades - Apoyo para estimular el crecimiento profesional - Seguridad y estabilidad laboral
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Efectividad dentro de los canales de comunicación - Información clara y fluida - Capacidad de respuesta - La comunicación promueve la integración y cohesión

Fuente: Marco teórico de la investigación.

ANEXO 2

Operacionalización de variable

VARIABLE: Clima laboral					
Definición	Ámbito	Dimensiones	Ítems	Fuentes	Instrumentos
<p>Conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a una organización, y que repercuten en el desempeño de los colaboradores.</p>	Organizacional	1.- Estructura	¿Las políticas y la estructura organizativa han sido explicadas claramente?	Trabajadores GAD PCH)	Cuestionario de encuesta
		3.- Conflictos	¿Se procura arreglos satisfactorios y oportunos para acercar a las partes involucradas?	Unidad de Talento Humano del GAD PCH Trabajadores GAD PCH)	Guion de entrevista Cuestionario de encuesta
		4. Comunicación	¿El canal de comunicación dentro de su organización es efectivo?	Trabajadores GAD PCH)	Cuestionario de encuesta
	Talento Humano	7.-Cooperación y Apoyo	¿En esta organización sus compañeros de trabajo en gran parte se preocupan por sus propios intereses?	Trabajadores GAD PCH)	Cuestionario de encuesta
		8. Identidad	¿En esta organización existe un alto espíritu de lealtad y sentido de pertenencia?	Trabajadores GAD PCH)	Cuestionario de encuesta
		9.- Recompensas	¿En esta entidad se otorga reconocimiento especial por el desempeño obtenido?	Trabajadores GAD PCH) Unidad de Talento Humano del GAD PCH	Cuestionario de encuesta Guion de entrevista

Elaborado por: Cunín, R.

ANEXO 3

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL (UTEG)



ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE TALENTO HUMANO DEL GAD PROVINCIAL DE CHIMBORAZO DR. VÍCTOR BONIFÁZ

La presente entrevista tiene como propósito obtener información relevante del panorama actual del GAD Provincial de Chimborazo.

Pregunta1:

¿Se ha realizado una evaluación de clima laboral del GADPCH anteriormente?

¿Cuál fue el resultado de la tendencia de clima laboral en general?

Pregunta2:

¿Cuentan actualmente con una manual de funciones que englobe la descripción de cada puesto de trabajo?

Pregunta3:

¿Se efectúa rotación de puestos de trabajo con mayor frecuencia?

Pregunta4:

¿Cómo se mide el desempeño de los trabajadores y cuál es resultado de la evaluación de desempeño actual?

Pregunta5:

La inestabilidad laboral es evidente especialmente en entidades públicas ¿Qué medidas está considerando el GADPCH para asegurar los puestos de trabajo de sus colaboradores? ¿Cómo cree usted que esta situación repercute en su desempeño? ¿Se está considerando en la actualidad partidas para otorgar algún concurso por nombramiento? ¿Cuándo fue la última vez que se otorgó partidas por nombramiento?

Pregunta 6:

¿Se aplica dentro de la entidad políticas de incentivos?, ¿Qué tipos de incentivos se otorga?

Pregunta 7:

¿Asiste normalmente el personal a la institución?

Pregunta8:

¿Llevan a cabo indicadores de ausentismo? Y ¿Cuáles son las causas de ausentismo?

Pregunta 9:

¿Ha existido alguna amonestación por causa de ausentismo presencial?

Pregunta 10:

¿Cuentan con presupuesto establecido para el rubro de capacitación del personal?

Pregunta 11:

Que actividades se realizan para integrar a los grupos de trabajo.

Pregunta 12:

Desde su punto de vista, Cuál cree usted que es la forma adecuada para motivar a sus colaboradores.

Pregunta 13:

¿Se ha otorgado amonestaciones por mala conducta laboral?

Muchas gracias. Damos por finalizada la entrevista.

ANEXO 4

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL



ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DEL GAD PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

ADAPTADO DE LITWIN Y STRINGER (1968) & WILLIAMS (2013)

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre el clima laboral actual del GAD Provincial de Chimborazo.

La información que usted proporcione es completamente confidencial y para fines académicos. Se solicita de la manera más atenta conteste con la verdad y honestidad.

Instrucción:

Se solicita responder con una X en el recuadro correspondiente, el tiempo requerido para contestar el cuestionario se estima 20 minutos.

Sección I: Aspectos sociodemográficos

1. Género

Femenino

Masculino

Otro _____

2. Tipo de contrato

Nombramiento

Ocasional

Otro

3. Nivel de estudios

Primaria

Grado Universitario

Secundaria

Posgrado Universitario

Técnico / Profesional

Otro

4. Antigüedad en el empleo

Menos de 1 año

De 6 a 10 años

De 1 a 2 años

De 11 a 17 años

De 3 a 5 años

18 o más años

Sección II: Dimensiones del clima laboral

La respuesta debe ser señalada con una X en el recuadro derecho a cada pregunta, considerando la escala del 1 al 5:

1 Totalmente en desacuerdo

4 De acuerdo

2 En desacuerdo

5 Totalmente de acuerdo

3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
ESTRUCTURA						
E1	Políticas, reglamentos y procedimientos claros dentro de la institución					
E2	Existe una clara definición de las actividades y tienen congruencia a su puesto					
E3	Los niveles jerárquicos no afectan el proceso de toma de decisiones					
E4	La formalidad para dar paso a un trámite no incide en los resultados					
IDENTIDAD						
I1	Me siento orgulloso/a de pertenecer al GADPCH					
I2	Cuento con las herramientas y recursos necesarios para cumplir con mis obligaciones eficientemente					
I3	Cuando culmino con mi labor diaria me siento satisfecho/a por el trabajo realizado					
I4	Recomendaría a otra persona para que forme parte de la entidad.					
CONFLICTOS						
C1	Existe igualdad de oportunidades dentro de la entidad					
C2	Sus compañeros de trabajo asumen las responsabilidades encomendadas					
C3	Las unidades de trabajo no presentan conflictos frecuentes					
C4	Se procura arreglos satisfactorios y oportunos para acercar a las partes involucradas					
COOPERACIÓN Y APOYO						
CO1	La relación con mis colegas se basa en el respeto y la confianza					
CO2	Existe espíritu de ayuda entre las unidades de trabajo para cumplir con los proyectos laborales					
CO3	Considero que existe unión y compañerismo dentro de los grupos de trabajo					
CO4	Puedo contar con la ayuda de mis superiores cuando la necesito					
RECOMPENSAS						
RE1	Se otorga reconocimiento especial a mi desempeño laboral.					
RE2	Cuando asisto a mis horas de trabajo me siento motivada/o para desarrollar mis actividades diarias					
RE3	Existe apoyo para estimular mi crecimiento y desarrollo profesional					
RE4	La entidad me proporciona seguridad y estabilidad laboral					
COMUNICACIÓN						
CM1	Los canales de comunicación están claramente definidos dentro de las unidades de trabajo					
CM2	La información proporcionada por mis superiores es fluida y clara para desarrollar mis actividades					
CM3	Se utiliza dentro de la institución medios de comunicación alternativos para dar comunicados importantes					
CM4	Aquí se trabaja por mantener una comunicación que promueva la integración y cohesión de los equipos de trabajo					

Gracias por su colaboración

ANEXO 5

Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE APLICADA AL GAD PROVINCIAL DE CHIMBORAZO		
Objetivo:	Observar como es el clima laboral dentro del GAD Provincial de Chimborazo, sin manipular ninguna variable.	
Fecha:	13 de Marzo del 2018	
Hora:	9:00 am - 13:00 pm	
Valoración general de la sesión		
Aspectos positivos	Aspectos negativos	Comentarios
La infraestructura del GADPCH es nueva, buena iluminación.	-El espacio físico es reducido entre las distintas coordinaciones. - Muchos servidores no disponen de privacidad para atender asuntos importantes puesto que los lugares son abiertos	Se puede notar que los escritorios, especialmente en la coordinación financiera y administrativa y en la Coordinación de Gestión de Riesgos, se encuentran muy unidos, incluso muchos de ellos no disponen de sillas para recibir a los clientes
Disponen de un consultorio médico	Se observa que con alta frecuencia los trabajadores visitan el consultorio médico	N/A
El GADPCH se encuentra conformado por 15 Coordinaciones o departamentos		Coordinación Financiera, de Obras Públicas, Administrativa, de Fomento Productivo, de Planificación, de Ambiente, de Riesgos, de Sindicatura, de Gestión y Asesoría, de Gestión Social, de Fiscalización, Auditoría, Comunicación Social, de Compras Públicas, de Seguridad y Salud Ocupacional
	Ruidos en los exteriores del GADPCH, por causa de manifestaciones de un grupo de jubilados	Se puede notar que el ruido está ocasionando desconcentración y cierto malestar en los servidores públicos
	No disponen de cartelera informativa para dar comunicados a los trabajadores	N/A
Cuentan con un Reloj biométrico para controlar la asistencia	Considerando que los empleados disponen de una hora de receso, se puede observar que 28 individuos llegaron tarde	
	Algunos miembros que trabajan en áreas de atención al cliente no sonríen, ni la mayoría de los casos no saludan a los usuarios	

Elaborado por: Cunín, R.

ANEXO 6

Carta de Aprobación del GADPCH

 <p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO TALENTO HUMANO</p>	 <p>Minga por Chimborazo</p>
--	---

Oficio N° GADPCH-TH.-2018-0413
Riobamba, 19 Julio de 2018

ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN

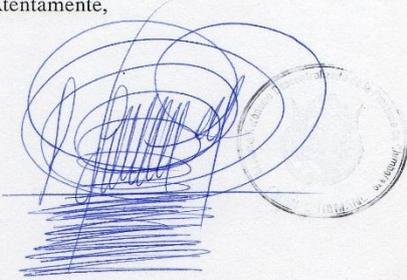
Ing.
Rud Noemí Cunín Chimborazo
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL (UTEG)
Presente.

De mi consideración.

Por medio del presente, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, ubicado en las calles Carabobo y Primera Constituyente de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, con número de RUC. 0660000280001; se compromete a brindar las facilidades necesarias pertinentes a información para la realización del Tema de Tesis **“MODELO PARA EVALUAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL DEL GAD PROVINCIAL DE CHIMBORAZO”**, previo a la obtención del grado de Magister en Administración de Empresas.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,




Dr. Víctor Manuel Bonifáz Yánez.
JEFE U. TALENTO HUMANO
VMBY/REM

CHIMBORAZO MULTICOLOR
Dir: 1ra Constituyente y Carabobo - Riobamba
Teléfonos: 2942619 -- 2969887ext. 110 / 111 fax: 2947397
www.chimborazo.gov.ec

Fuente: GAD Provincial de Chimborazo

