



**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**

**Artículo Científico**

**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**

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

Autora: Rud Cunin. rncuninc@pucesd.edu.ec

## **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.

## INTRODUCCIÓN

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).

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 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.

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: (Inseguridad laboral, estrés, desmotivación, falta de compañerismo, entre otros), lo cual repercute de manera directa en un bajo desempeño de los servidores públicos (78%). En este sentido, el propósito del presente artículo 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.

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), 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), no obstante debe mejorar el sistema de recompensas para mejorar su motivación y por ende su desempeño.

## **1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

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 (Espín, Zula , Espín, & Carrión, 2015).

Así pues, 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, actitud y la percepción que las personas tienen con respecto a su lugar de trabajo. (Juárez, 2012).

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. 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.

Por otro lado, 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 Organizational 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). 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; además porque hace hincapié en el ámbito estructural 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). Cuenta con nueve dimensiones: Estructura, responsabilidad individual, riesgos / desafíos, recompensa, cooperación / apoyo, calor / cordialidad, identidad, estándares y conflictos.

Por su parte, 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 5 dimensiones referentes a las cuales se percibía insatisfacción del personal dentro de la



organización: Motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y espacio físico.

## 2. METODOLOGÍA

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. Entonces, 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). Del mismo modo, 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. A continuación en la Tabla 1 se presenta la escala de Likert de cinco puntos para valorar los distintos indicadores con mayor precisión, propuestos en el estudio:

**Tabla 1: Rango de calificación para el modelo propuesto**

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.**

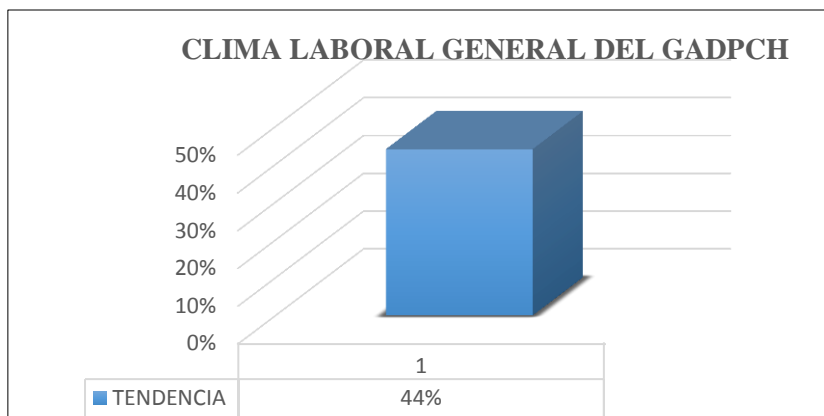
La investigación es exploratoria, por ser una temática que no ha sido estudiada en el GADPCH y además porque se utiliza en la etapa inicial del estudio a fin de que proporcione un acercamiento superficial al problema, para posteriormente indagar una problemática más puntual y rigurosa sobre el talento humano de la entidad en cuestión. 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. Tiene un enfoque cuantitativo porque la recopilación de información se basa en la obtención de datos reales y objetivos más no en supuestos. También, 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.

### **3. RESULTADOS**

Resulta oportuno destacar que, este capítulo permite reflejar los resultados obtenidos en la investigación de campo efectuada a los 172 servidores públicos del GADPCH, 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 el modelo y por último considerando cada uno de los ítems de las dimensiones: (estructura, conflicto, recompensas, comunicación, identidad y cooperación/apoyo).

#### **3.1 Clima laboral a nivel general**

*Figura 1. Clima general del GADPCH.*



**Elaborado por: Cunín, R.**

Mediante los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados, se determinó que el clima laboral del GADPCH 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.

### 3.2 Clima laboral según dimensiones del modelo propuesto

**Tabla 2: 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.**

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

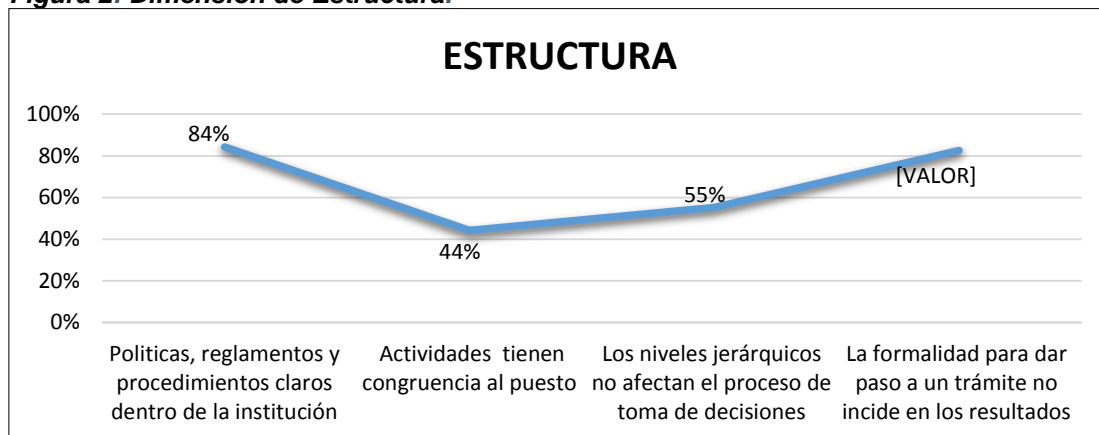
que no se les otorga reconocimiento especial por su buen desempeño, también por la falta de apoyo para estimular su crecimiento profesional y además porque en la entidad no se trabaja por mantener una comunicación que promueva la integración, unión y compañerismo dentro los distintos grupos de trabajo.

### 3.3 Clima laboral según dimensiones del modelo propuesto y sus ítems

#### 3.3.1 Estructura

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.

**Figura 2: Dimensión de Estructura.**

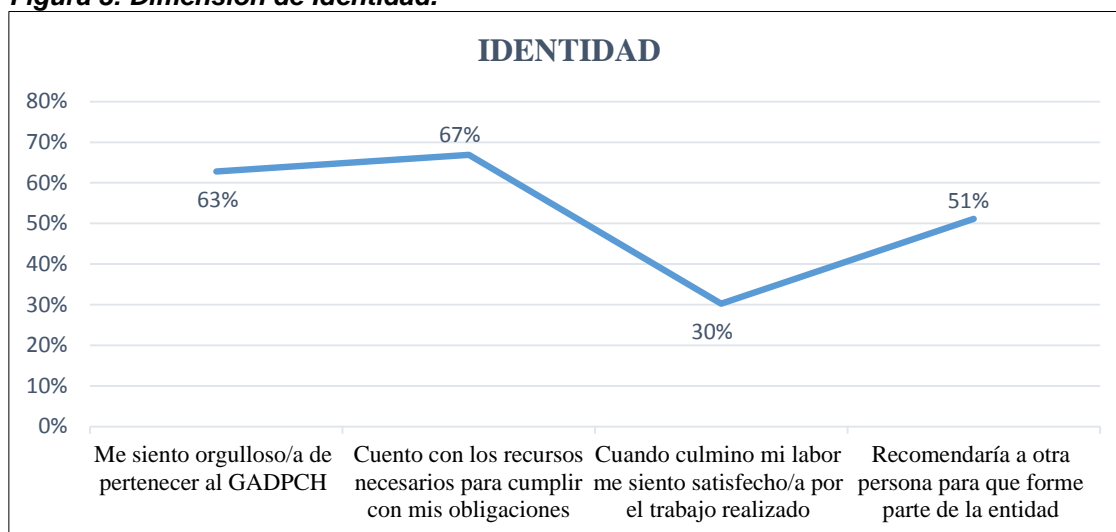


**Elaborado por: Cunín, R.**

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.

### 3.3.2 Identidad

**Figura 3: Dimensión de Identidad.**

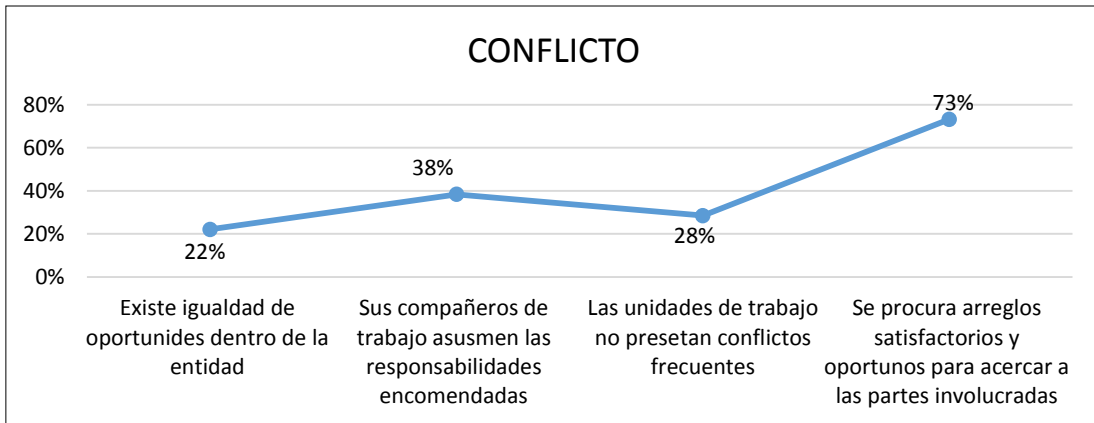


**Elaborado por: Cunín, R.**

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 Conflicto

**Figura 4: Dimensión de Conflicto.**

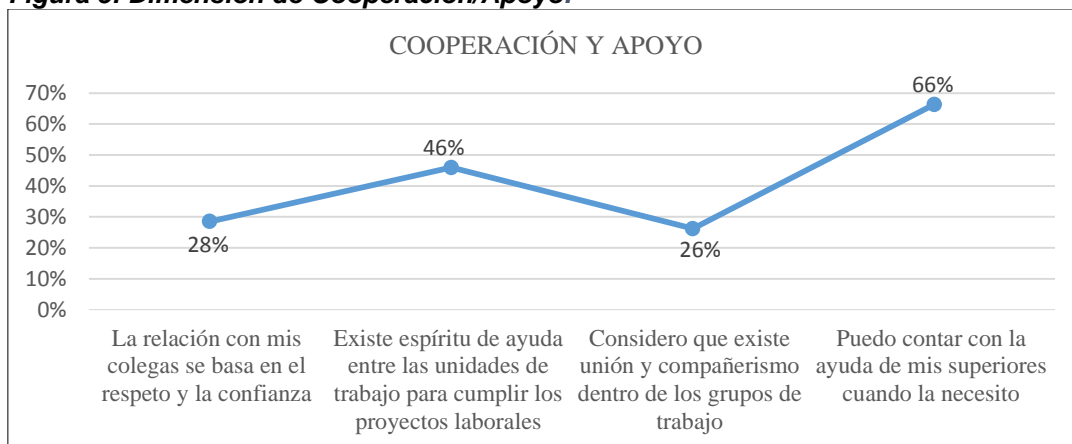


**Elaborado por: Cunín, R.**

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.

### 3.3.4 Cooperación / Apoyo

**Figura 5: Dimensión de Cooperación/Apoyo.**



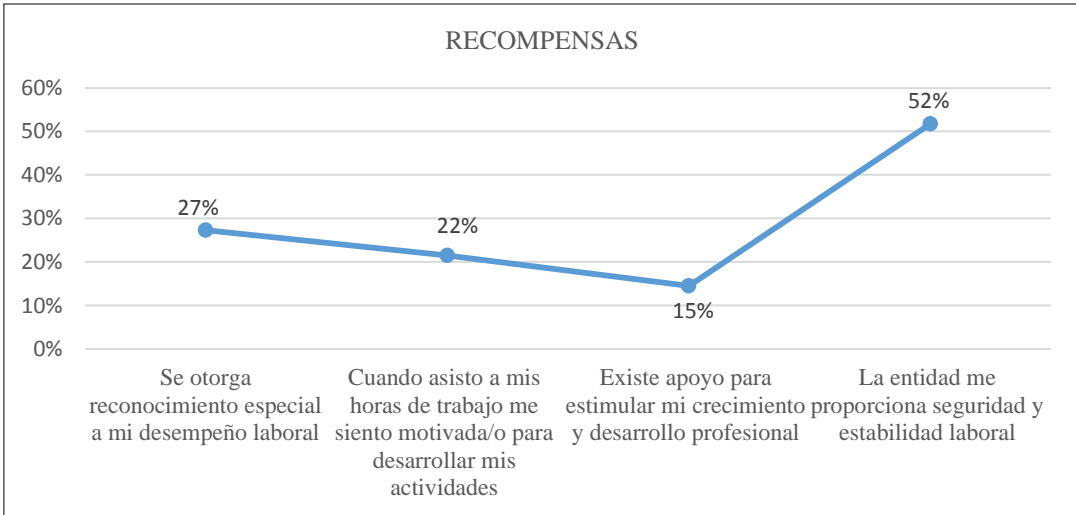
**Elaborado por: Cunín, R.**

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.

### **3.3.5 Recompensas**

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. Asimismo, dentro de este análisis en la figura 6 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, dónde 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 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.

***Figura 6: Dimensión de Recompensas.***

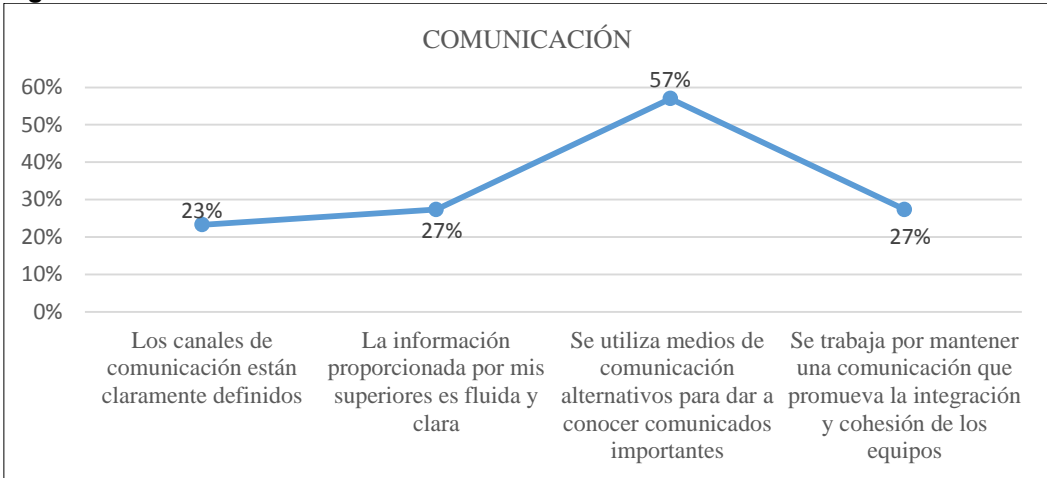


**Elaborado por: Cunín, R.**

Del mismo modo, 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.

### 3.3.6 Comunicación

**Figura 7: Dimensión de Comunicación.**



**Elaborado por: Cunín, R.**



En la figura 7 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.

#### **4. PROPUESTA**

Después de los análisis primarios y secundarios efectuados, y de los resultados obtenidos, 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.

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. Por lo tanto la estrategia para la dimensión de recompensa está enfocada en elevar la motivación de los colaboradores a fin de mejorar su desempeño, a través de la asignación de funciones de acuerdo a su especialización, premiando al mejor trabajador del mes, reduciendo las sobrecargas de trabajo, otorgándoles partidas por nombramiento y capacitaciones constantes. Al aplicar todas las actividades propuestas en la estrategia 1 se espera que el GAD Provincial del Chimborazo cuente con un personal motivado y dispuesto a cumplir exitosamente con los proyectos y objetivos planteados. Se considera un presupuesto de \$3624 para su cumplimiento.

La estrategia concerniente a la dimensión de comunicación se basa en la implementación de nuevas técnicas de comunicación internas para transmitir la información; a fin de integrar a todos los servidores públicos a través de una comunicación eficiente, para lo cual es necesario, 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, instalar en lugares más visibles carteleros donde se publiquen todos los cambios que se estén efectuando, actualizar la base de datos con los correos electrónicos y números de todos los trabajadores para transmitir información importante de manera rápida, adquirir un sistema de walking talking para los trabajadores que se encuentra laborando fuera de entidad y también utilizar plataformas virtuales para fortalecer la comunicación. 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. Se requiere un presupuesto de \$2600.

Por consiguiente la estrategia para la dimensión de cooperación / apoyo trata de fomentar el espíritu de trabajo en equipo, con el propósito de reducir los índices de tensión laboral, a través de la realización de actividades recreacionales para mejorar las relaciones entre los colaboradores y fortalecer el compañerismo, empoderando a los subalternos a que tomen decisiones para incrementar la confianza, de la misma forma es muy importante para la realización de los proyectos organizar a los equipos de trabajo escogiendo a las personas que no tengan mucha afinidad. 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. El presupuesto estimado para su cumplimiento es de \$150.

Por último la estrategia para la dimensión de conflictos procura arreglos satisfactorios entre las partes involucradas y de esta forma reducir el índice de problemas laborales. Para ello se debe realizar reuniones con los jefes departamentales para que reporten las novedades y problemas acontecidos en el área de trabajo a fin de encontrar posibles soluciones, amonestar a las personas que realicen críticas malintencionadas que afecte la integridad de los compañeros de trabajo, crear un buzón de quejas para poder atender las necesidades de manera oportuna e implementar en el código de ética del GADPCH políticas que garanticen la resolución oportuna de conflictos. 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. Se requiere de un presupuesto de \$30 para el cumplimiento de dicha estrategia.

## **5. 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.

## 6. 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>

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. (2016). (G. A. Chimborazo, Productor) Recuperado el 05 de 2018, de <http://www.chimborazo.gob.ec/chimborazo/?p=96>

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](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 Guayajuato. Guanajuato, México. doi:[http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](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](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2276/1/Diagnostico_Clima_Laboral_Graciano_2014.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](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\_RELACI%C3%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 contexxto 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](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%20GUA RDAR%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](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.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/rcsp/v41n1/spu10115.pdf](https://www.scielosp.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>

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>