



**Universidad
Israel**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del trabajo:

Diseño de estrategias de mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional de la
Municipalidad de Ambato.

Línea de Investigación:

Gestión administrativa y sociedad

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Estefanía Cecilia Basantes Fernández

Tutor/a:

Mg. Gissel Pérez Falco

Quito – Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, PhD. Grisel Pérez Falco con C.I: 1756871925 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: Diseño de estrategias de mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional de la Municipalidad de Ambato.

Elaborado por: Estefanía Cecilia Basantes Fernández, de C.I: 1804359360, estudiante de la Maestría: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, mención: GESTIÓN POR RESULTADOS de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 11 de septiembre de 2021

Firma

Índice General

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	1
INFORMACIÓN GENERAL	8
Contextualización del tema.....	8
Pregunta Problémica.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Beneficiarios directos:.....	9
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
1.1.Contextualización de fundamentos teóricos	10
Conceptualización sobre Clima Laboral	10
Factores que influyen al Clima Laboral	11
Conceptualización sobre Cultura Organizacional.....	12
Tipología de la Cultura Organizacional.....	13
Normativa Legal Vigente	15
1.2.Problema a resolver	15
1.3 Proceso de investigación.....	16
1.4 Enfoque Metodológico de la Investigación.....	16
Tipo de Investigación	16
Modalidad de Investigación	16
Técnicas de Investigación.....	16
1.5 Población y Muestra.....	16
1.6.Vinculación con la sociedad	18
1.7.Indicadores de resultados	18
CAPÍTULO II: PROPUESTA	47
2.6.Fundamentos teóricos aplicados	47
2.7.Descripción de la propuesta.....	47
2.8.Matriz de articulación	2
CONCLUSIONES	3
RECOMENDACIONES	4
BIBLIOGRAFÍA.....	5
ANEXOS	6

Índice de tablas

Tabla N1	167
Tabla N2.	42
Tabla N3	43
Tabla N4.	43
Tabla N5.	44
Tabla N6.	44
Tabla N7.	45
Tabla N8.	45
Tabla N9.	46

Índice de figuras

Figura 2. Apoyo y la autoridad de tomar decisiones necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas.....	18
Figura 3. Responsabilidad en el trabajo	18
Figura 4. Contraste en la realización de la tarea en la unidad	19
Figura 5. Retroalimentación en mejoras laborales.	19
Figura 6. Reconocimiento al desempeño laboral.....	19
Figura 7. Felicitación por el trabajo realizado	20
Figura 8. Errores en el rendimiento laboral	20
Figura 9. Recompensas no monetarias por el desempeño laboral.....	20
Figura 10. Innovación en la realización de las actividades laborales	21
Figura 11. Decisiones en la efectividad del trabajo	21
Figura 12. Afectación laboral en la toma de decisiones	21
Figura 13. Motivación en la asignación de tareas nuevas	22
Figura 14. Entorno de compañerismo.....	22
Figura 15. Actividades de integración y reconocimiento.....	22
Figura 16. Falta de compañerismo.....	23
Figura 17. Interacción estable con jefes y directores	23
Figura 18. Compañerismo entre pares.....	23
Figura 19. Dudas en el trabajo	24
Figura 20. Colaboración laboral	24
Figura 21. Eficiencia laboral	24
Figura 22. Desempeño laboral alto.....	25
Figura 23. Espacios de desarrollo de habilidades comunicativas e interacción social	25
Figura 24. Actividades y responsabilidad del puesto laboral.....	25
Figura 25. Normas y procedimientos.	26
Figura 23. Conocimiento de cómo realizar el trabajo encomendado.....	26
Figura 24. Procedimientos y resultados	26
Figura 25. Organización de trabajo	27
Figura 26. Rendimiento laboral.....	27
Figura 27. Discrepancia de opiniones con el jefe inmediato	27
Figura 29. Solución de conflictos entre compañeros.....	28
Figura 30. Comentarios que influyen en la información de la institución	28
Figura 31. Rumores que afectan al ambiente laboral.....	28
Figura 32. Pertenencia a la institución.....	29
Figura 33. Trabajo en equipo.	29

Figura 34. Autorrealización del puesto laboral	29
Figura 35. Identificación con la Institución	30
Figura 36. Espacio para el desarrollo de sus actividades	30
Figura 37. Herramientas tecnológicas y materiales para el trabajo	30
Figura 38. Condiciones físicas adecuadas para el trabajo.....	31
Figura 39. Estrés Laboral	31
Figura 40. Cansancio Laboral.....	31
Figura 41. Cansancio laboral	32
Figura 42. Objetivos, cambios y logros de la institución	32
Figura 43. Plan estratégico institucional.....	32
Figura 44. Sentimiento de integración a la institución	33
Figura 45. Integración en el trabajo grupal.....	33
Figura 46. Planificación anual de la dirección	33
Figura 47. Medios formales de comunicación	34
Figura 48. Comunicación interna eficiente	34
Figura 49. Retroalimentación laboral.....	34
Figura 50. Efectividad en la comunicación con los superiores.....	35
Figura 51. Comunicación adecuada con los compañeros	35
Figura 52. Problemas laborales entre compañeros	35
Figura 53. Comunicación abierta entre niveles altos.....	36
Figura 53. Comunicación abierta entre pares y jefes.....	36
Figura 54. Comunicación abierta con directores	36
Figura 55. Comunicación abierta entre directores	37
Figura 56. Medios de comunicación	37
Figura 57. Medios de comunicación	37
Figura 58. Medios de comunicación	38
Figura 59. Medios de comunicación	38
Figura 60. Medios de comunicación	38
Figura 61. Medios de comunicación	39
Figura 62. Buen trato de jefes a subordinados	39
Figura 63. Conocimiento en la realización del trabajo.....	39
Figura 64. Errores o faltas en el trabajo realizado	40
Figura 65. Reconocimiento de parte del jefe.....	40
Figura 66. Existencia de líder	40
Figura 67. Ayuda y guía del jefe inmediato en la realización de tareas.....	41
Figura 67. Positivismo en el liderazgo departamental.....	41

Figura 68. Equipo de trabajo	41
Figura 69. Interacción humana entre compañeros de trabajo.....	42

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

En el presente proyecto de investigación se estudia el Clima Laboral y Cultura Organizacional dentro de la Municipalidad de Ambato, teniendo en cuenta que la cultura es la parte fundamental dentro de la organización, mientras que clima laboral se lo conoce como la percepción de los miembros de la organización a su ambiente de trabajo y esto afecta directa o indirectamente al desempeño laboral.

Entre las investigaciones analizadas se tiene a Alabart Pinos (2003), la cual diseña el modelo conceptual de cultura organizacional como herramienta metodológica en empresas cubanas, por medio de dos variables entre ellas: variable soft y variable hard, estilo de liderazgo y producto cultural.

Mientras que Ramos V, y Tejera E (2017), estudian la relación entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador, en donde incluyen un modelo explicativo de la relación de cultura organizacional y clima laboral, con los niveles de clima tanto individual, grupal y organizacional.

Pilligua C y Arteaga F (2018), en su estudio sobre el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas estudio caso: Hardepex, estudia el rendimiento del clima laboral y su afección en la productividad, la falta de un ambiente de trabajo adecuado y por ende la baja venta de productos, lo cual concluyen que se debe haber una mayor motivación, comunicación y liderazgo como base fundamental desde los niveles administrativos y gerenciales.

Según el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138, el Ministerio de Trabajo expide la norma técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional de servicio público, cuya finalidad es el estudio de las dos variables por medio de componentes como son: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo cada uno son sus factores y sub factores, mientras que clima laboral estudia el tipo de cultura como son: cultura de servicio, jerarquizada, clan y Adhocrática.

En la Municipalidad de Ambato, expide en mayo del presente año la Resolución Administrativa N° DA-21-0027, en la que señala la metodología para la medición del clima laboral y cultura organizacional de la Municipalidad de Ambato, cuyo objetivo es regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición del clima laboral y cultura organizacional en las unidades administrativas que conforman la Municipalidad de Ambato; en organización se esta estudiando las variables antes expuestas, teniendo en cuenta que tipo de cultura

organizacional es la predominante y que tipo de riesgo tiene las variables de clima laboral y consigo poder realizar la estrategia de intervención.

El clima laboral dentro de la municipalidad se caracteriza entre otros elementos por la falta o poca comunicación de los funcionarios municipales, en lo referente a responsabilidades, liderazgo, estructura, socialización de normativas, políticas y demás, unidos con el engorroso trabajo en el uso de las plataformas virtuales desactualizadas, que dificultan al funcionario municipal la realización de su trabajo así como la baja motivación, por otra parte la cultura organización de la municipalidad no se encaja en el modelo de servicio lo cual están encaminados con falta de compromiso a la organización.

Pregunta Problemática

¿Cómo mejorar el clima laboral y la cultura organizacional dentro de la municipalidad de Ambato?

Objetivo general

Elaborar las estrategias de intervención que contribuya con el clima laboral y cultura organizacional en la Municipalidad de Ambato

Objetivos específicos

1. Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre el clima laboral y cultura organizacional.
2. Analizar el clima laboral y cultura organizacional en la municipalidad de Ambato
3. Determinar las actividades de intervención que contribuya al desarrollo del clima laboral y cultura organizacional en la municipalidad.

Beneficiarios directos:

Los beneficiarios directos del proyecto de investigación: son los servidores municipales que laboran dentro de la Municipalidad de Ambato, por medio de esto se satisface un clima laboral agradable para obtener un desempeño laboral y su vez, conocer el tipo de cultura organizacional que predomina dentro de la municipalidad.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización de fundamentos teóricos

Para el proyecto de investigación, se sistematizan los siguientes referentes teóricos y metodológicos de las variables clima laboral y cultura organizacional como se da a conocer a continuación:

Conceptualización sobre Clima Laboral

El clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores de las instituciones u organizaciones sobre su ambiente laboral, la misma que puede afectar directa o indirectamente a su desempeño; vinculando la vida profesional en varios ámbitos, siendo estos la motivación, el liderazgo, el compromiso hasta el apoyo de los directivos de la organización a sus empleados autores como Lewin (1951); Muñoz-Seco, E. et al. (2006); Silva (1996), Litwin y Stringer(2002) y Hernández, C., Agudelo, D. y Valencia, A. (2018).

Hernandez y Valencia (2018) en su artículo Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer señalan a Segredo (2013) en donde los autores expresan que diagnosticar Cultura Organizacional, significa un proceso con factores que afectan al comportamiento de la institucional, y este permite que se creen planes de mejora a fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional

Litwin y Stinger (2002) mencionan en su libro Motivación y Clima Laboral como la forma en que el clima influye en el desempeño laboral del trabajador, hace referencia o relevancia en las practicas administrativas de las organizaciones de la realidad que posee.

Lewin (1951) señala al clima laboral como la conducta humana influido desde el ambiente psicológico a la percepción del ambiente laboral, es decir el sentido de pertenencia a los objetivos de la organización.

Muños (2006) señala al clima como el vínculo existente de la eficacia de vida del profesional en el ámbito de la motivación, la calidad de vida y como esta mejora la motivación intrínseca y la valoración del apoyo directivo con esto mejora la cohesión y el trabajo en equipo.

Mientras que Silva (1996) define una triada en el significado de clima laboral esta es: personas, grupos y organización, mientras que Olas (2009) formula en forma teórica a las competencias profesionales con el valor de mercado.

Por otro lado Chiavenato (2000) define al clima laboral como el nivel organizacional, las personas tienen la obligación de adaptarse continuamente, con la variedad de situaciones con esto satisface las necesidades y mantienen el equilibrio emocional, esto quiere decir es la adaptación de una persona a otra de un momento a otro, aquí predomina la motivación si esta es escasa las personas tienden a frustrarse llegando a los estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

Es decir el clima laboral se lo define como la adaptación de la persona o el grupo de personas al ambiente laboral, satisfaciendo sus necesidades básicas laborales, esto viene desde los niveles mas altos es decir los directores que deben tomar un rol fundamental de líderes y quienes son aquellos que van a motivar al personal, sin motivación existe el desinterés, hostigamiento, estados depresivos y la desmotivación.

Factores que influyen al Clima Laboral

Arnoa y Villegas (2015), señalan a Litwin & Stinger (1968) como el precursor principal del clima laboral y como este influye al estado cognitivo de la persona dentro del comportamiento humano en cada una de las organizaciones, dando así que recrea 9 dimensiones como son:

Estructura.- se la vincula a las reglas dentro de la organización, es decir políticas, obligaciones, actividades y responsabilidades esto se refiere a los canales formales de la institución.

Responsabilidad. – a esta se le denomina como la toma de decisiones en cuanto a la realización de la tarea, esto en medida de la supervisión de parte del jefe inmediato, además de sentirse el jefe propio y no tener un doble chequeo en el trabajo.

Recompensa. - Percepción de la adecuación de la remuneración y los incentivos a la calidad y cantidad de labor realizada, si hay equidad en el sistema de promociones y remociones.

Riesgo. - Es la percepción sobre el grado de desafío que puede proponer la realización de las tareas y actividades encomendadas. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones. - Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Apoyo. - Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros servidores del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares de Desempeño. - Es la percepción de los miembros de la institución en el cumplimiento de estándares, normas de procedimientos y pautas de rendimiento.

Conflictos. - Percepción del servidor sobre las formas y mecanismos que se implementan para solucionar conflictos dentro de la institución y nivel de afrontamiento de los conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la institución, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. - Es el sentimiento de pertenencia a la institución y al grupo de trabajo; de alguna manera refleja si hay coincidencias.

Conceptualización sobre Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha llegado a ser una temática de gran relevancia dentro de las empresas, debido a que es la base fundamental para que el ser humano pueda integrarse culturalmente dentro de una organización, además incide en el rendimiento, tanto individual como colectivo de los colaboradores.

Chiavenato (2002) señala que la cultura como las normas y valores que se basan directamente a los directivos, dando como alternativa de solución a las disputas de adaptación interna y externa así como los procesos de trabajo y las responsabilidades de cada puesto.

Robbins (2010). "La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización".

Es decir que son significados compartidos por medio de un sistema de características básicas que se valoran en la organización.

Porret (2010) ve a la cultura como una herramienta para la solución de problemas o conflictos de esta manera es la forma de entender las cosas dentro de la organización.

Por lo tanto la cultura organizacional se la define como la manera de pensar, sentir, percibir y actuar dentro de la organización, con la finalidad de poder enfrentar la problemática de adaptación interna como externa, con el manejo responsable de cada uno de los puestos de

trabajo; la cultura de una organización se compone de elementos o características como valores, políticas, normativas, liderazgo, canales de comunicación y demás, también es un equivalente para que los gerentes empresariales puedan evaluar el desempeño del colaborador dentro de la organización y los puestos de trabajo, uno de los factores que influye dentro del colaborador son las emociones, ya que se trata que el colaborador se sienta equilibrado con el trabajo, solucionando problemas, amenazas que una organización posee.

Tipología de la Cultura Organizacional

Existen diferentes tipologías sobre la cultura organizacional que son importantes dentro de una empresa, es por eso que Cameron y Quinn (1999), señala cuatro tipos que representan a la cultura organizacional, mientras que Porret (2010) describe a los tipos como orientaciones en los diferentes aspectos dentro de una organización.

Se conceptualiza cada una de las ideologías propuestas por esos autores; Porret (2010) describe una especie de ideología organizacional que es lo más aproximado a la cultura de la empresa, hizo una clasificación tipológica, en la mayoría de empresas tienden a seguir esta ideología.

Mientras que Cameron y Quinn, (1999) señalan cuatro cuadrantes que representan a los tipos de cultura organizacional, estos supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional”

El cliente interno es lo principal dentro de la organización, se caracteriza por servir, siempre y cuando estos logren los objetivos dentro de la estructura organizacional, las mismas que se deben adaptar a las exigencias institucionales, cumpliendo con las normativas, cabe recalcar que se debe situar al cliente externo como el pilar fundamental en dar un servicio de calidad,

Es por eso que Porret, M (2020) señala los siguientes tipos de cultura:

Orientación hacia el trabajo: Lo que más se valora en esta organización es el logro de unos objetivos, la estructura organizativa se adapta a las exigencias para alcanzarlos, priman como valores muy importantes el trabajo en equipo y la colaboración y se aprecian mucho los procedimientos flexibles para ello, están muy bien vistas la innovación, la creatividad y las ideas.

Orientación hacia las normas. Hay una gran preocupación por las normas que regulan la forma de funcionar de toda la organización, se pone el acento sobre el procedimiento, la

jerarquía y el estatus. Suelen ser organizaciones anquilosadas y burocratizadas, con la creencia de que la eficacia se logra a través del respeto escrupuloso de las normas.

Orientación hacia la persona. Prima la ejemplaridad y el espíritu de servicio hacia los demás (empleados). Se caracteriza esencialmente por su tendencia a servicios las necesidades de los miembros de la organización con la confianza en sus miembros es decisiva.

Orientación hacia los clientes. El servicio hacia la clientela es primordial para los miembros de la organización, los contactos son frecuentes con el cliente, los plazos de entrega es lo que más importa, la rapidez de servicio es lo esencial etc.

Mientras que Cameron y Quinn (1999) señala las características de los cuatro tipos de cultura propuesto por su modelo como son:

Cultura de mercado. – En este tipo de cultura, la institución funciona como un mercado, orientado al entorno, en lugar de a sus asuntos internos. La organización está orientada a los resultados y objetivos, y sus servidores son competitivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. En el ambiente prima es el control del trabajo realizado y además los servidores prefieren la estabilidad de la organización.

Cultura jerarquizada. - En este tipo de cultura, la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, los procedimientos gobiernan y dicen a los servidores que hacer. El interés de los líderes de la institución es ser buenos coordinadores y organizadores, mantienen una dirección cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna de productos y/o servicios, planificación adecuada y costos bajos.

Cultura clan. - En este tipo de cultura, la institución es un lugar amistoso para trabajar, se enfatiza en el beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral, el éxito se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas, la institución premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

Cultura adhocrática. - En este tipo de cultura, la institución es un lugar dinámico para trabajar, con espíritu emprendedor y ambiente creativo, los servidores tienden a ser creativos y toman riesgos aceptados. Los líderes tienden a ser innovadores y toman riesgos. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

Normativa Legal Vigente

Las leyes del Ecuador y en el servicio público cumplen un papel fundamental para la realización de cualquier ámbito en este caso la constitución señala:

En su artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que: "El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado";

Mientras que el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que: "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación";

La Ley Orgánica del Servicio Público en el artículo 51, determina: "El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias: a) Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley";

Según acuerdo ministerial No. MDT-2018-0138 el Ministerio de Trabajo expidió la "Norma Técnica para Medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público";

Además Según Resolución Administrativa 2021-AC520, expide la metodología para la medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional de la Municipalidad de Ambato, con el objeto de regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición del clima laboral y cultura organizacional en las unidades administrativas que conforman la Municipalidad de Ambato, a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo institucional y asegurar la provisión de productos y/o servicios requeridos por los usuarios.

1.2. Problema a resolver

El clima laboral de la municipalidad se caracteriza por la existencia de chismes, el individualismo, la falta o poca comunicación entre niveles jerárquicos superiores y pares, la insuficiencia de un espacio adecuado para laborar, así como el uso de las plataformas virtuales desactualizadas lo que dificulta un buen desempeño del funcionario municipal, es así que provoca que este se sienta desmotivado. En cuanto a cultura organizacional este no encaja al modelo del servicio del usuario lo que esta encaminado con la falta de compromiso a la organización.

1.3 Proceso de investigación

1.4 Enfoque Metodológico de la Investigación

Tipo de Investigación

En la metodología del proyecto de investigación se define la modalidad, el alcance de la investigación los métodos, técnicas e instrumentos a aplicar, se caracteriza la población, el procedimiento metodológico.

Modalidad de Investigación

El enfoque de la presente investigación es de tipo cuantitativo y cualitativo puesto que se obtiene datos números y se analiza a través de herramientas estadísticas, siendo una investigación no experimental, transversal-descriptivo.

El proyecto de investigación es de tipo descriptivo, ya que se realiza el estudio en un grupo de personas, en este caso los servidores municipales del Municipio de Ambato, de las variables clima y cultura organizacionales.

Técnicas de Investigación

La técnica para la recolección de datos es a partir de encuestas, realizadas a los servidores municipales y trabajadores. La técnica de la encuesta es conocer el estado del clima laboral y cultura organizacional como base de un análisis e interpretación de resultados, se debe conocer que el total de la población es de 1591.

1.5 Población y Muestra

La muestra para considerar es el total de 1591 servidores municipales diferenciando el régimen contractual es decir bajo nombramiento provisional, servicios profesionales, libre nombramiento o remoción y código de trabajo. Como se muestra en la siguiente tabla

TABLA N.1

DIRECCIONES	N°
Agencia De Orden y Control Ciudadano	302
Alcaldía	32
Comseca	10

Dirección Administrativa	238
Dirección de Catastros y Avalúos	62
Dirección de Comunicación Institucional	11
Dirección de Cultura y Turismo	78
Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano	26
Dirección de Desarrollo Social y Económico	76
Dirección de Gestión Ambiental	110
Dirección de Gestión del Suelo	26
Dirección de Obras Públicas	79
Dirección de Planificación	44
Dirección de Servicios Públicos	153
Dirección de Tecnologías de la Información	16
Dirección de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial	68
Dirección Financiera	109
Procuraduría Síndica	22
Registro de la Propiedad	26
Secretaría de Concejo Municipal	10
Secretaría de Gestión Estratégica	19
Secretaría Ejecutiva de Participación Ciudadana y Control Social	11
Unidad de Terminales	63
Total	1591

Fuente: Elaboración propia

Para la determinación de la muestra del total de la población se procedió a la fórmula:

$$(\text{Tamaño de Muestra} = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2)$$

Z=Nivel de confianza es de 90 a fin de obtener mínimo un 95% de nivel de confianza de los resultados

p=0.5considerando un 50% de precisión optando por la opción máxima de variabilidad

c=Margen de error (0.05) considerando un margen de error del 5%

Obteniendo como resultado una muestra de 311 encuestas realizadas.

1.6. Vinculación con la sociedad

Este proyecto de investigación esta vinculado a los servidores de la Municipalidad de Ambato, considerando que la propuesta o la estrategia de intervención mejore con el ambiente laboral de la institución y sirve de insumo para otras instituciones tanto publicas como privadas y con esto se mejore el desempeño laboral y el incremento de la productividad.

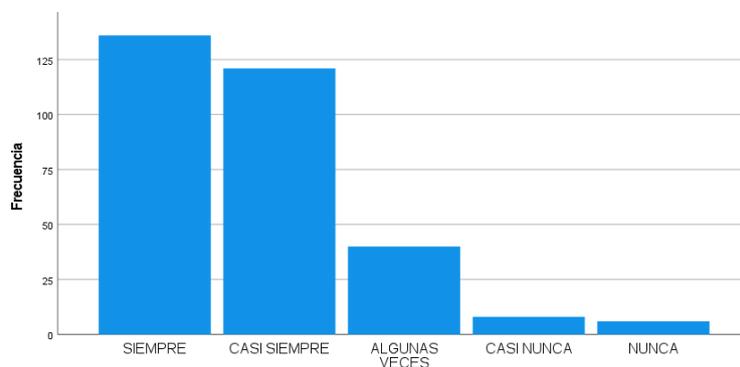
1.7. Indicadores de resultados

Según las encuestas de Clima Laboral se realiza bajo subdimensiones teniendo el siguiente resultado:

Responsabilidad:

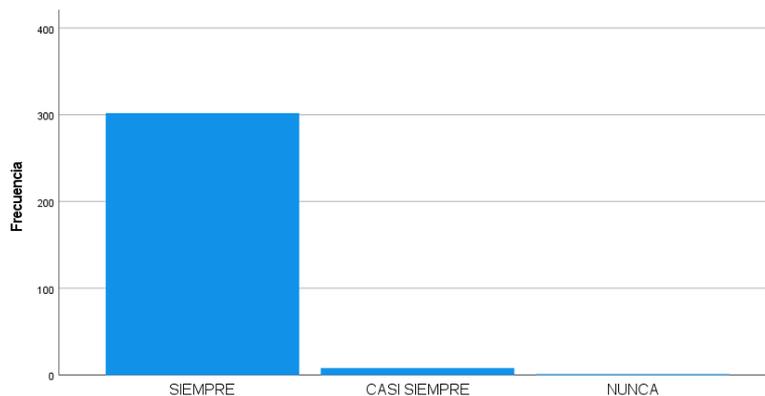
Pregunta 1: ¿Tiene el apoyo y la autoridad para tomar decisiones necesarias para llevar a cabo sus tareas asignadas?

Figura 2. Apoyo y la autoridad de tomar decisiones necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas.



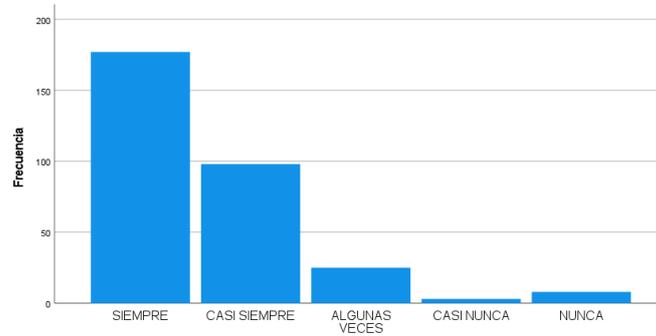
Pregunta 2: ¿Asume con responsabilidad su trabajo?

Figura 3. Responsabilidad en el trabajo



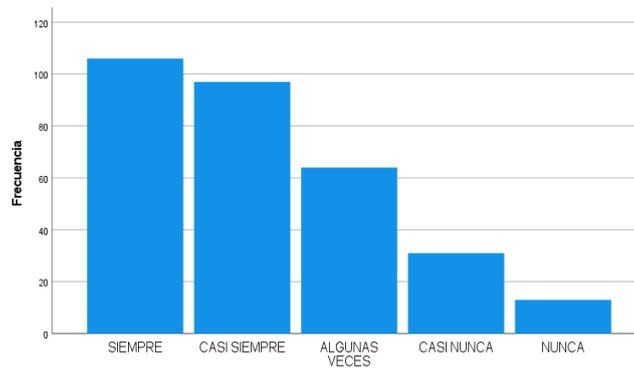
Pregunta 3: ¿El trabajo que realiza hace la diferencia en la unidad en la que labora?

Figura 4. Contraste en la realización de la tarea en la unidad



Pregunta 4: ¿En la unidad en la que labora, existe la retroalimentación de los servidores para hacer mejoras?

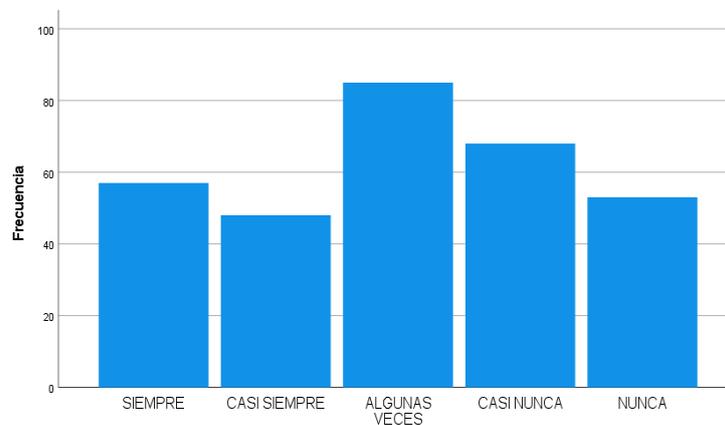
Figura 5. Retroalimentación en mejoras laborales.



Recompensa

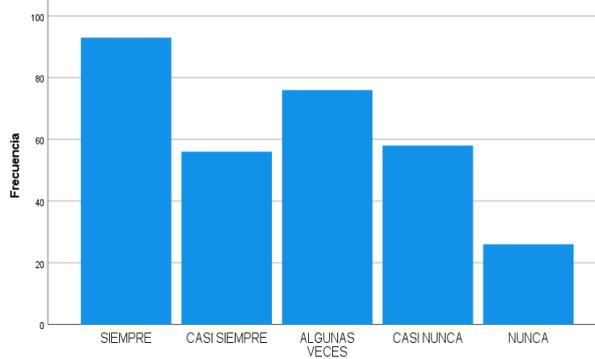
Pregunta 5: ¿En la municipalidad se reconoce el desempeño del trabajo?

Figura 6. Reconocimiento al desempeño laboral



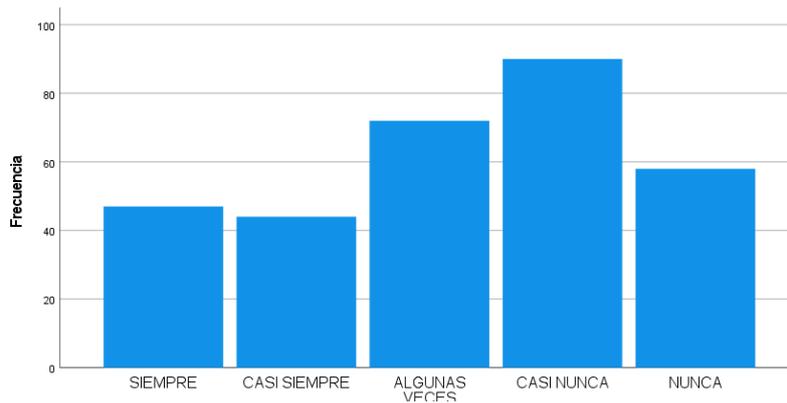
Pregunta 6: ¿En la unidad que labora puede contar con una felicitación cuando realiza bien su trabajo?

Figura 7. Felicitación por el trabajo realizado



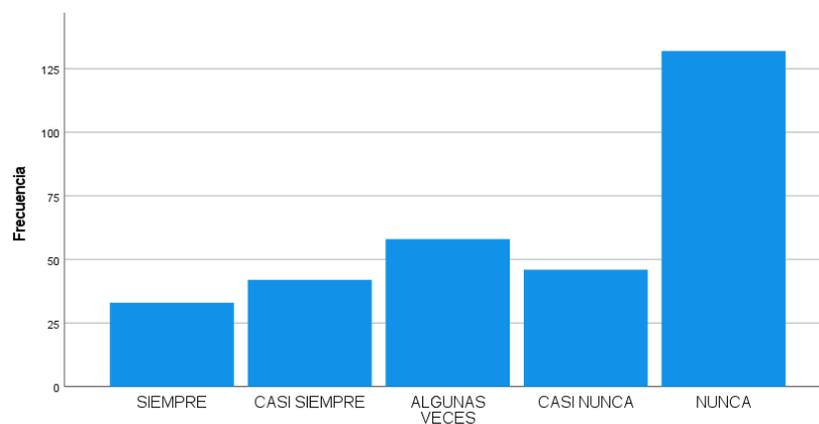
Pregunta 7: ¿La única vez que se habla sobre su rendimiento es cuando ha cometido un error?

Figura 8. Errores en el rendimiento laboral



Pregunta 8: ¿Recibe recompensas no monetarias por el cumplimiento de sus metas y objetivos laborales?

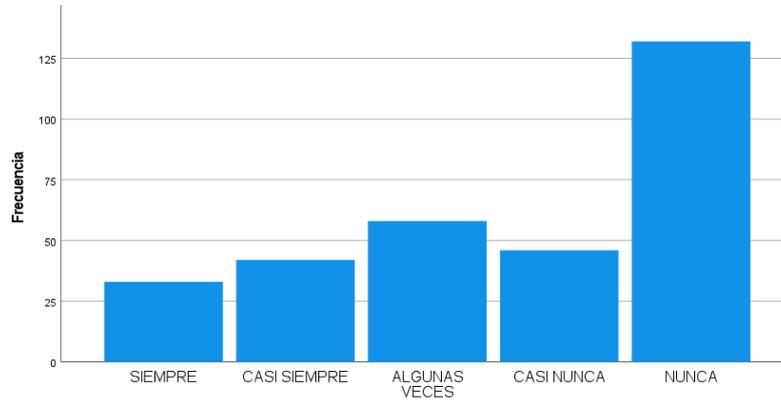
Figura 9. Recompensas no monetarias por el desempeño laboral



Desafío

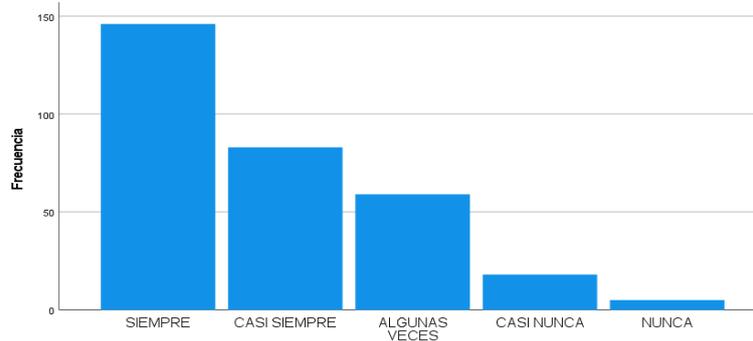
Pregunta 9: ¿Se le permite encontrar nuevas y mejores maneras de realizar el trabajo?

Figura 10. Innovación en la realización de las actividades laborales



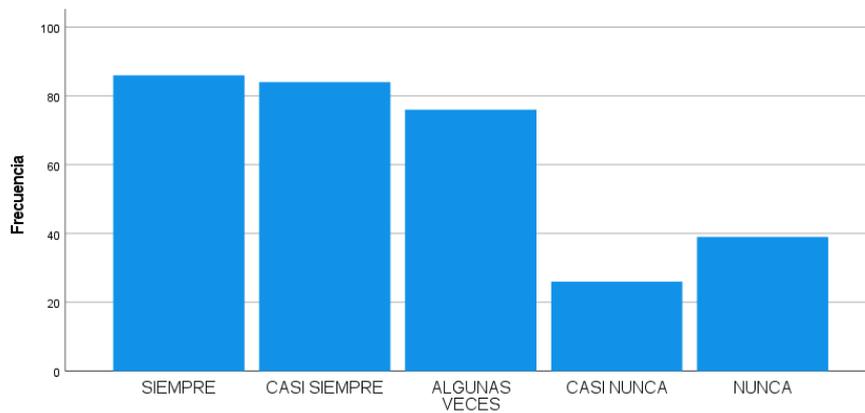
Pregunta 10: ¿Se toma decisiones con precaución para lograr una máxima efectividad dentro de su trabajo?

Figura 11. Decisiones en la efectividad del trabajo



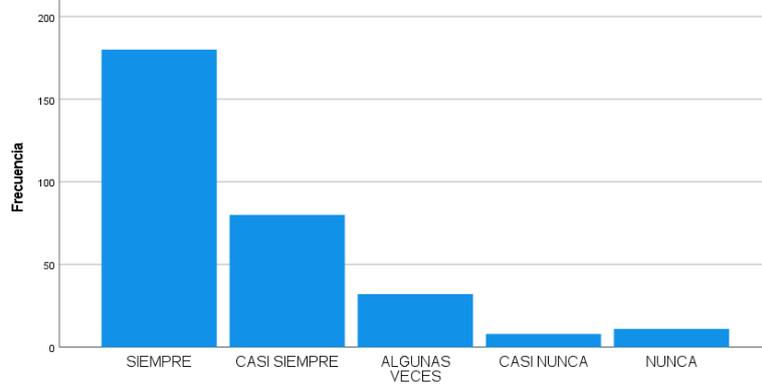
Pregunta 11: ¿Ha tomado decisiones en los momentos oportunos en la ejecución de su trabajo dentro del área laboral, aunque estas afecten su estabilidad?

Figura 12. Afectación laboral en la toma de decisiones



Pregunta 12: ¿Cuándo su jefe le encomienda una tarea usted, se siente motivado?

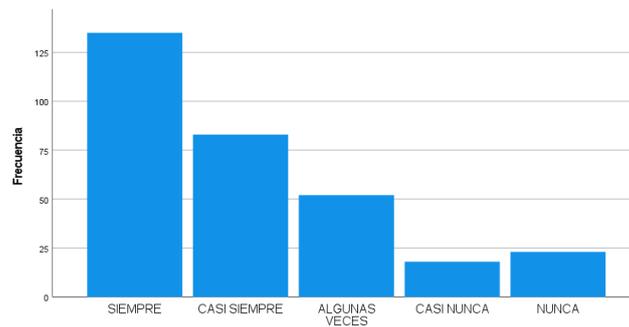
Figura 13. Motivación en la asignación de tareas nuevas



Relaciones:

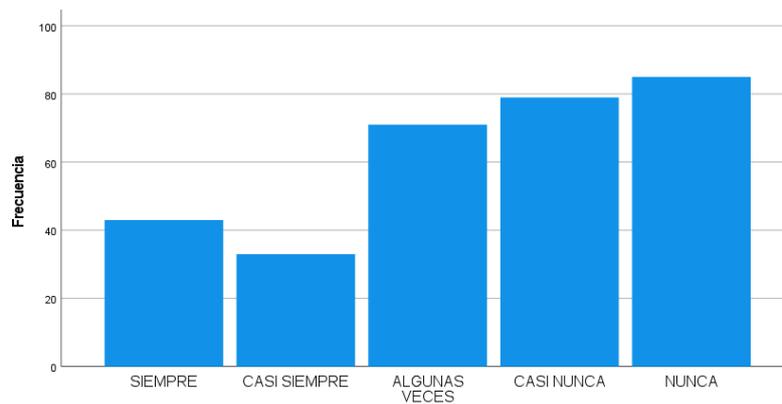
Pregunta 13: ¿Existe un ambiente de compañerismo dentro del área donde labora?

Figura 14. Entorno de compañerismo



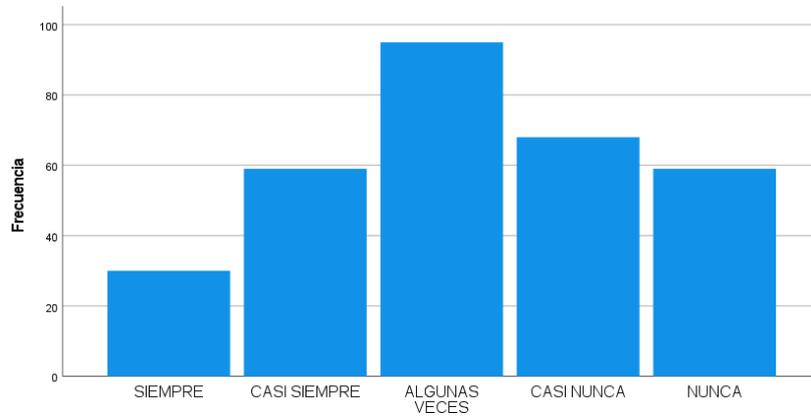
Pregunta 14: ¿Existen actividades de integración y reconociendo de actitudes en la municipalidad?

Figura 15. Actividades de integración y reconocimiento.



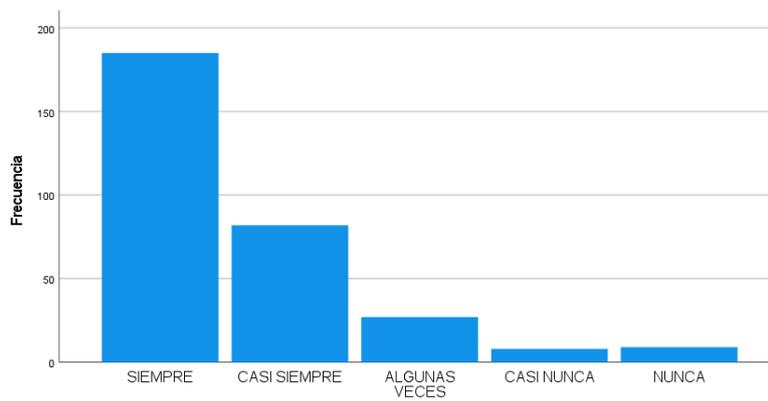
Pregunta 15: ¿Sus compañeros de trabajo tienden a ser fríos y reservados entre sí?

Figura 16. Falta de compañerismo.



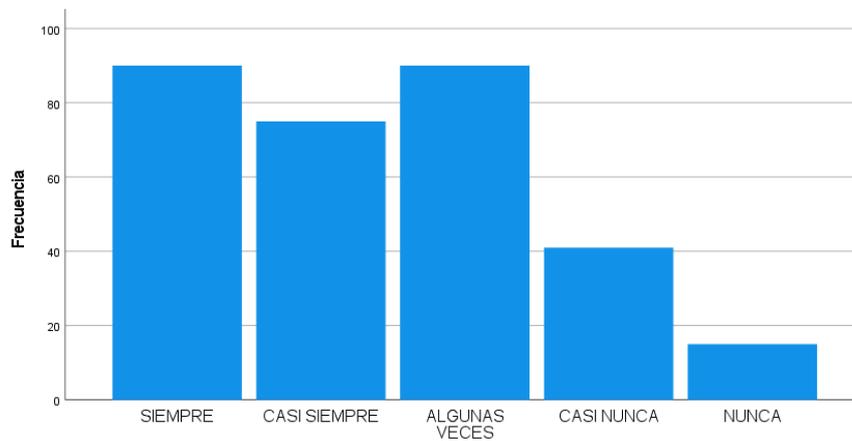
Pregunta 16: ¿Su relación con su jefe inmediato y director departamental es buena?

Figura 17. Interacción estable con jefes y directores



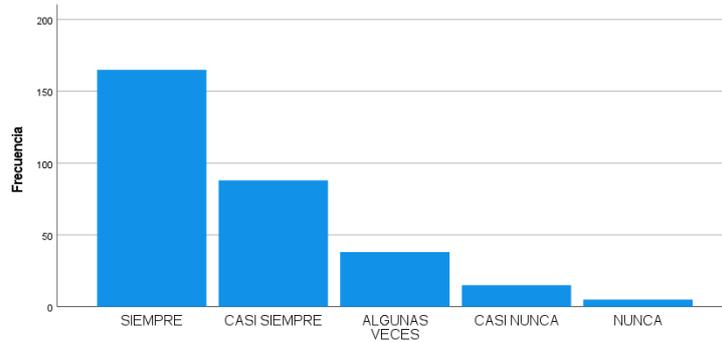
Pregunta 17: ¿Puede confiar en sus compañeros de trabajo?

Figura 18. Compañerismo entre pares



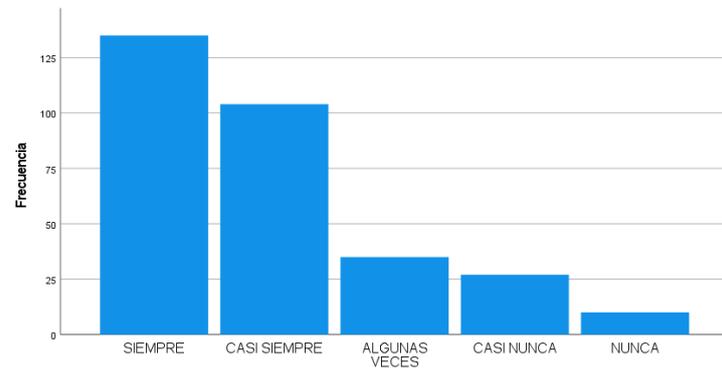
Pregunta 18: ¿Cuándo se le presenta alguna duda en su trabajo se siente en libertad de preguntar a sus compañeros de trabajo?

Figura 19. Dudas en el trabajo



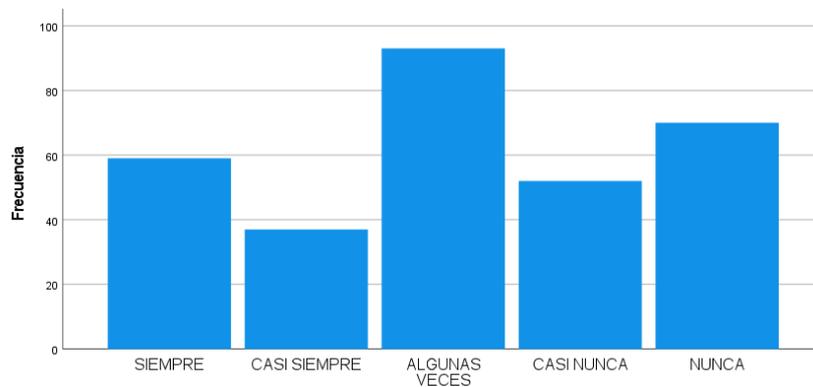
Pregunta 19: ¿Existe cooperación de sus compañeros en el área en que labora?

Figura 20. Colaboración laboral



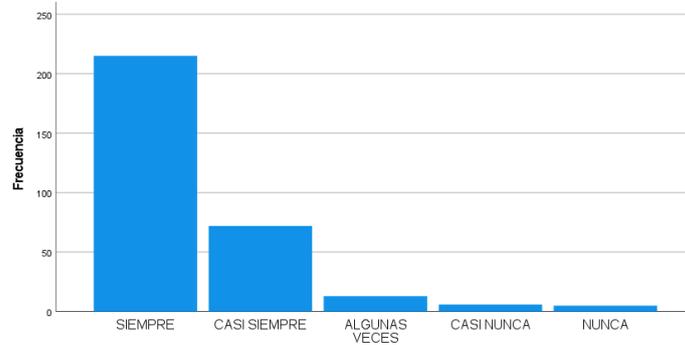
Pregunta 20: ¿En el área en que labora es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño laboral?

Figura 21. Eficiencia laboral



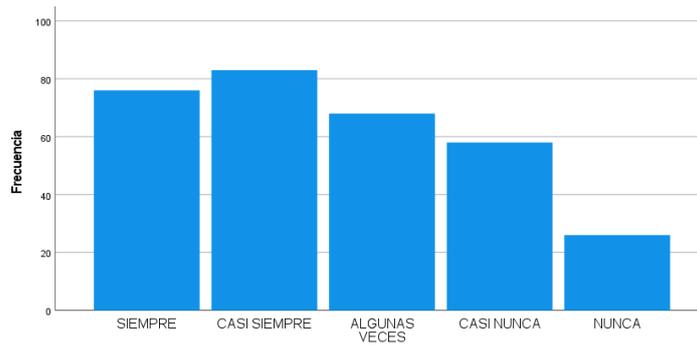
Pregunta 21: ¿Se siente satisfecho con su desempeño laboral?

Figura 22. Desempeño laboral alto



Pregunta 22: ¿Se generan espacios continuos para desarrollar habilidades en la comunicación e interacciones humana?

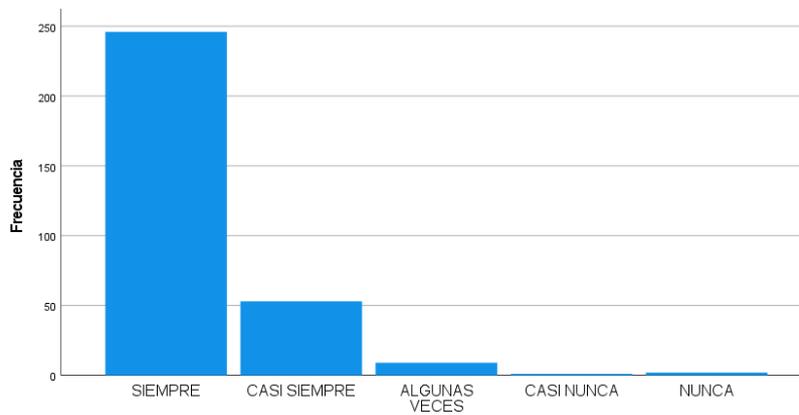
Figura 23. Espacios de desarrollo de habilidades comunicativas e interacción social



Estándares

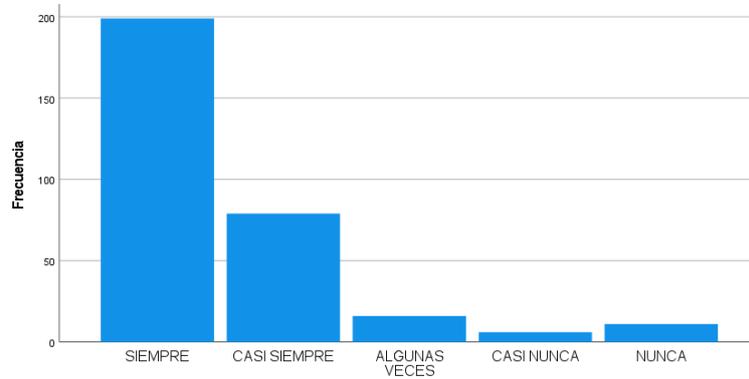
Pregunta 23: ¿Conoce las actividades y responsabilidades del puesto de trabajo en la que labora?

Figura 24. Actividades y responsabilidad del puesto laboral



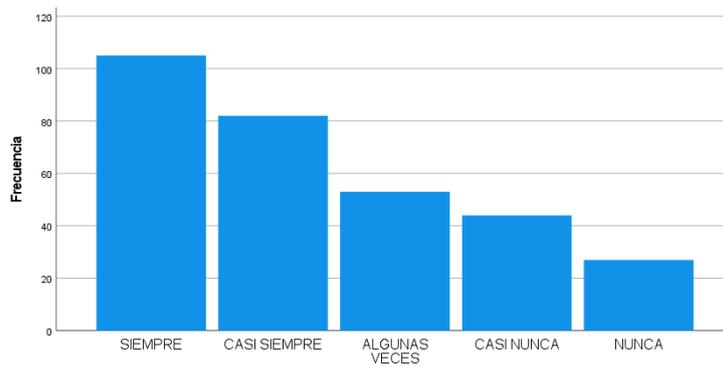
Pregunta 24: ¿Conoce las normas y procedimientos de su área de trabajo?

Figura 25. Normas y procedimientos.



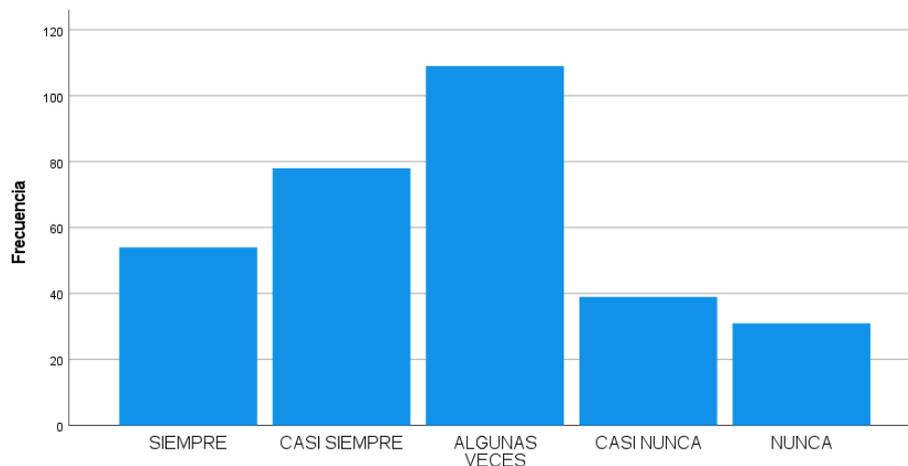
Pregunta 25: ¿Su jefe inmediato le dice como realizar el trabajo encomendado?

Figura 23. Conocimiento de cómo realizar el trabajo encomendado



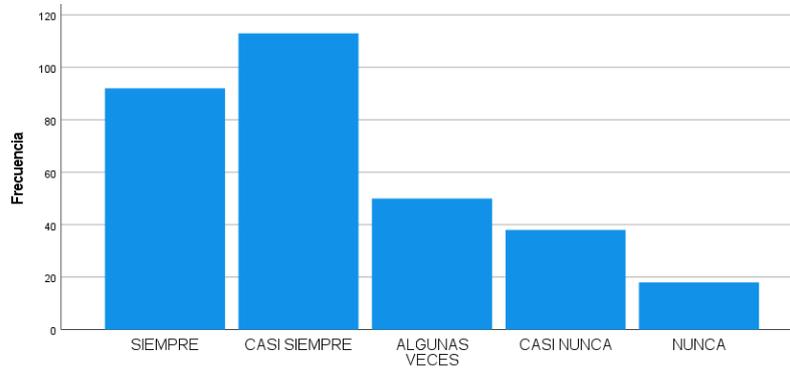
Pregunta 26: ¿Cree que los procedimientos son más importantes que los resultados?

Figura 24. Procedimientos y resultados



Pregunta 27: ¿La dirección en la que labora está organizada de manera en la que pueda trabajar de forma productiva y eficiente?

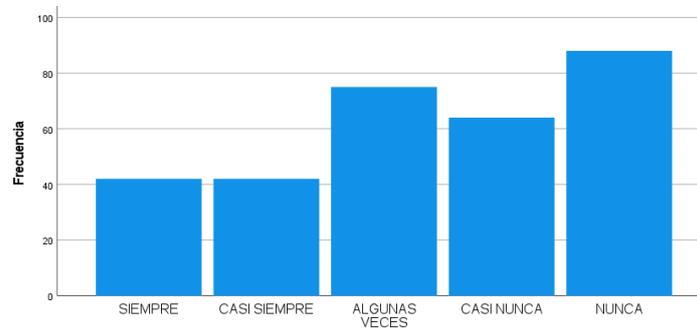
Figura 25. Organización de trabajo



Conflictos:

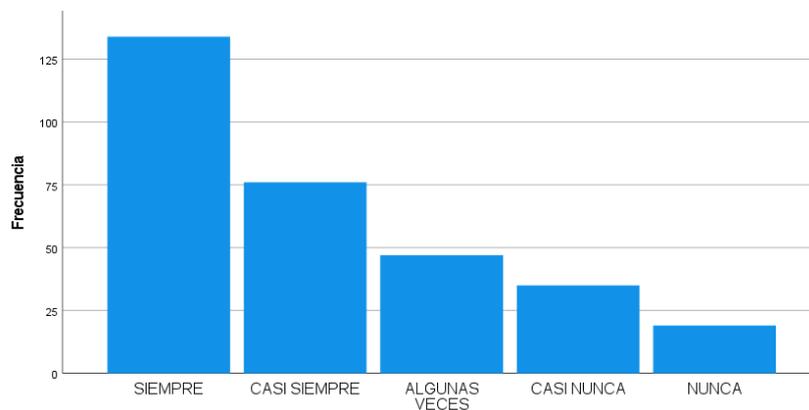
Pregunta 28: ¿Debe guardar silencio ante problemas que le afecten a su rendimiento laboral solo para causar buena impresión?

Figura 26. Rendimiento laboral



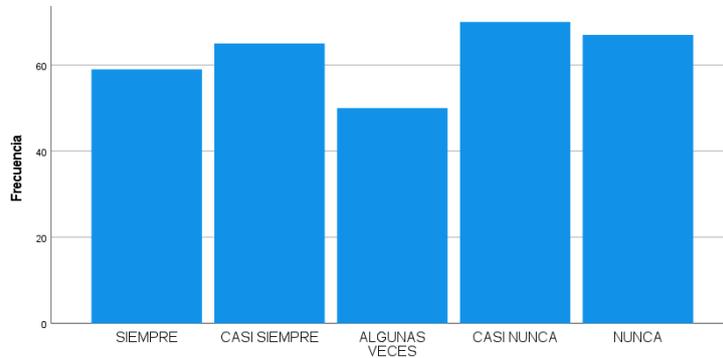
Pregunta 29: ¿Puede dar su opinión, aunque sus jefes inmediatos no estén de acuerdo?

Figura 27. Discrepancia de opiniones con el jefe inmediato



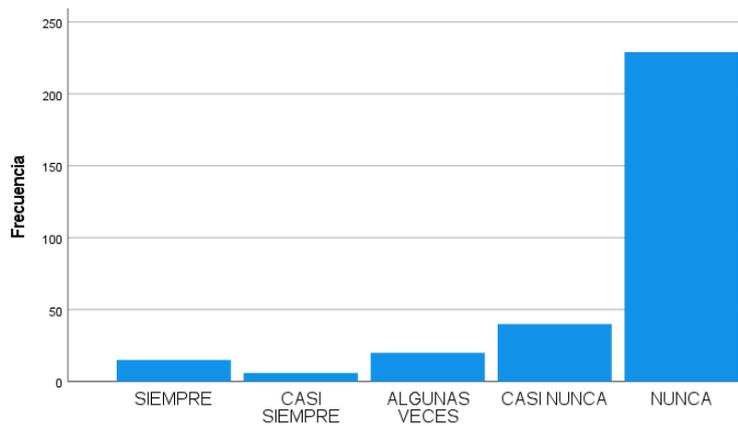
Pregunta 30: ¿Cree usted que es necesario tener un intermediario para la solución de conflictos entre compañeros?

Figura 29. Solución de conflictos entre compañeros



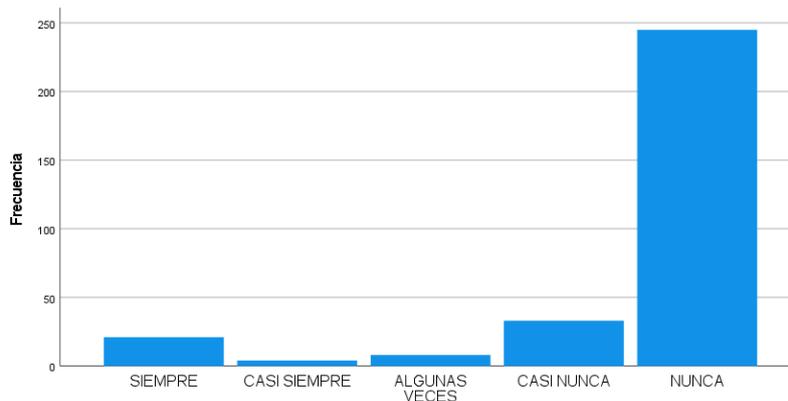
Pregunta 31: ¿Usted cree que lo que se comenta en los pasillos, comedor y otros lugares le permite tener una información apropiada de la institución?

Figura 30. Comentarios que influyen en la información de la institución



Pregunta 32: ¿Los rumores que existen en la municipalidad hace que el ambiente laboral mejore?

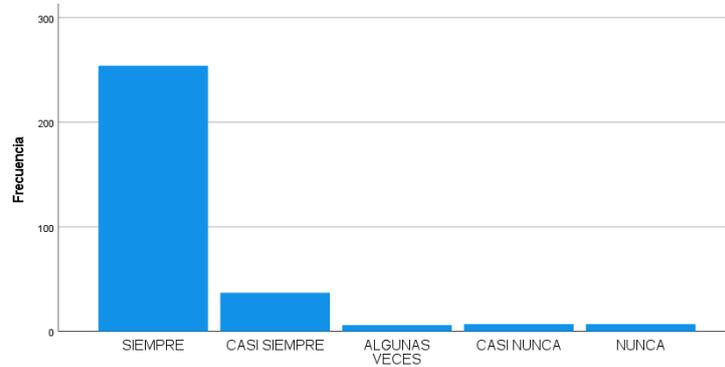
Figura 31. Rumores que afectan al ambiente laboral



Identidad

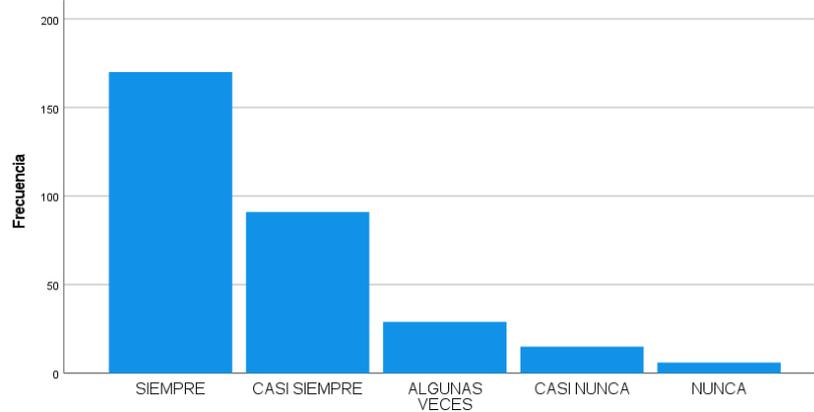
Pregunta 33. ¿Se siente orgullos de pertenecer a la Municipalidad?

Figura 32. Pertenencia a la institución.



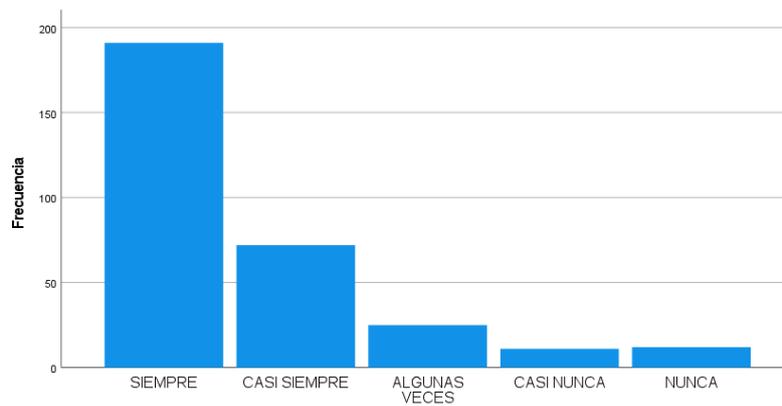
Pregunta 34. ¿Se siente miembro de un equipo que funciona bien?

Figura 33. Trabajo en equipo.



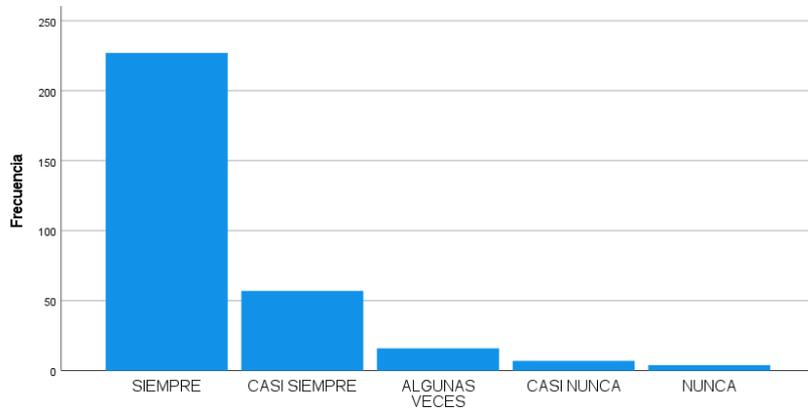
Pregunta 35. ¿El puesto en el que trabaja actualmente le contribuye a su autorrealización?

Figura 34. Autorrealización del puesto laboral



Pregunta 36. ¿Se siente identificado con la Municipalidad?

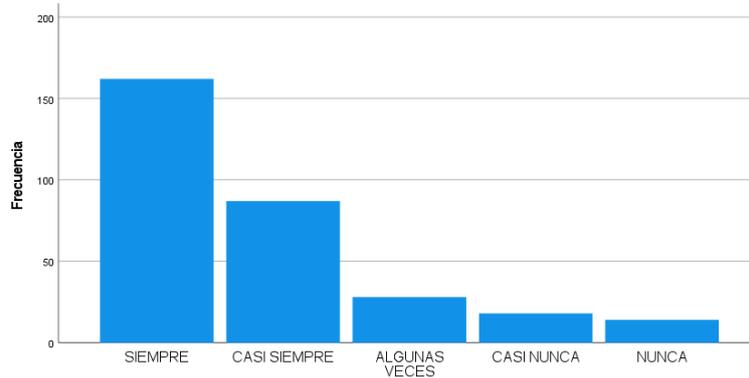
Figura 35. Identificación con la Institución



Condiciones Físicas y Humanas

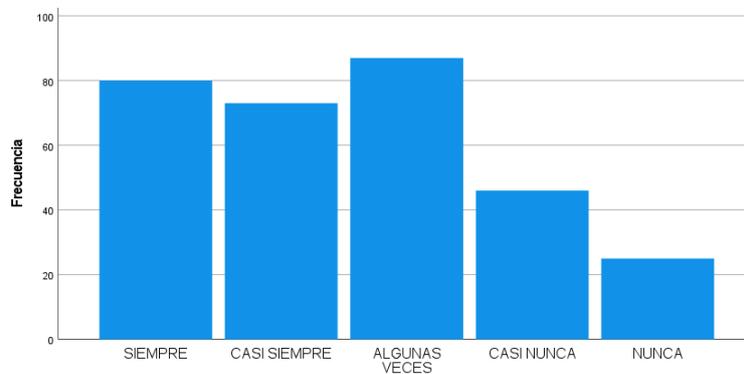
Pregunta 37. ¿Posee el suficiente espacio para el desarrollo de sus actividades?

Figura 36. Espacio para el desarrollo de sus actividades



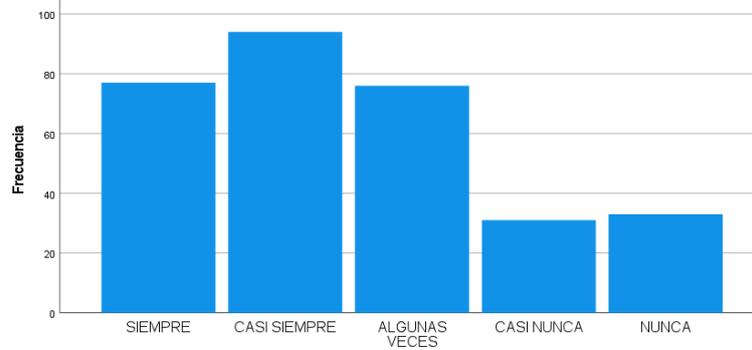
Pregunta 38. ¿Posee las herramientas tecnológicas y materiales necesarios para realizar su trabajo?

Figura 37. Herramientas tecnológicas y materiales para el trabajo



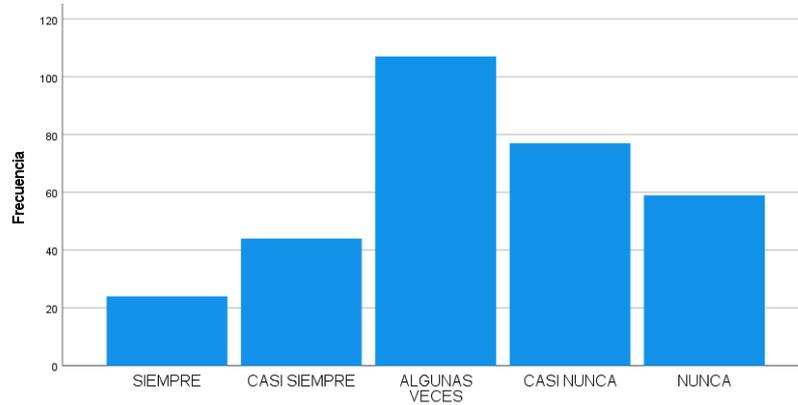
Pregunta 39. ¿Las condiciones físicas (ruido, temperatura, iluminación, ventilación), son las adecuadas para realizar su trabajo?

Figura 38. Condiciones físicas adecuadas para el trabajo



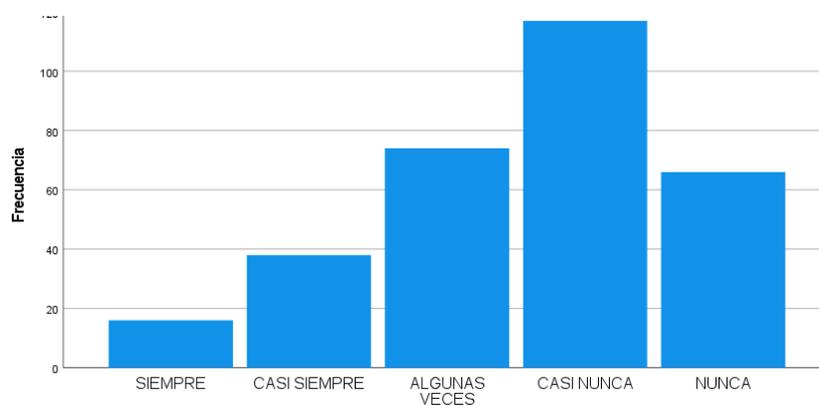
Pregunta 40. ¿Le causa estrés su trabajo?

Figura 39. Estrés Laboral



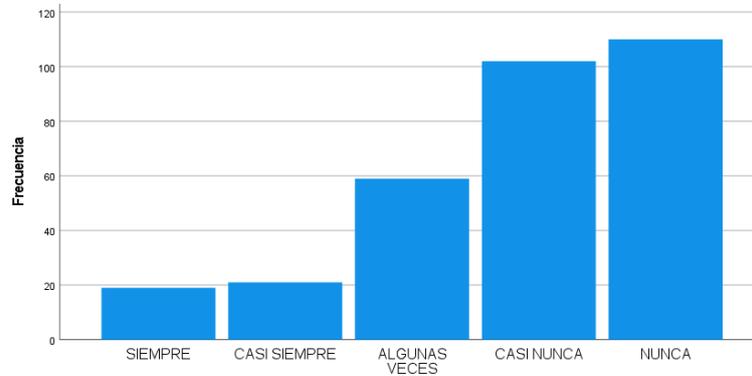
Pregunta 41. ¿Se siente emocionalmente agotado por el trabajo que realiza?

Figura 40. Cansancio Laboral



Pregunta 42. ¿Cuándo se levanta por la mañana y se enfrenta a otra jornada de trabajo se siente fatigado?

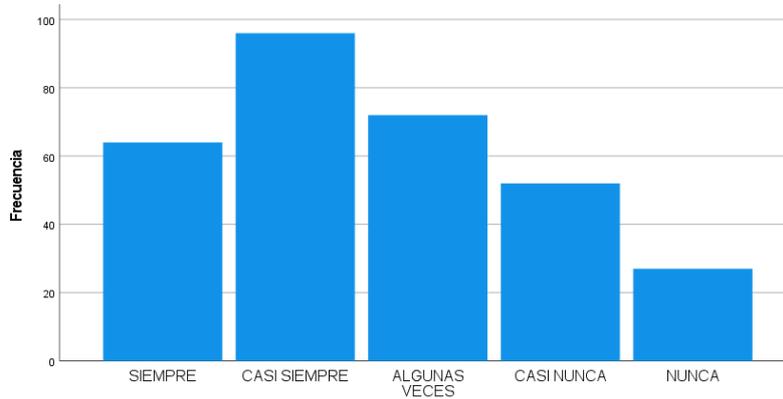
Figura 41. Cansancio laboral



Sentido de Pertenencia:

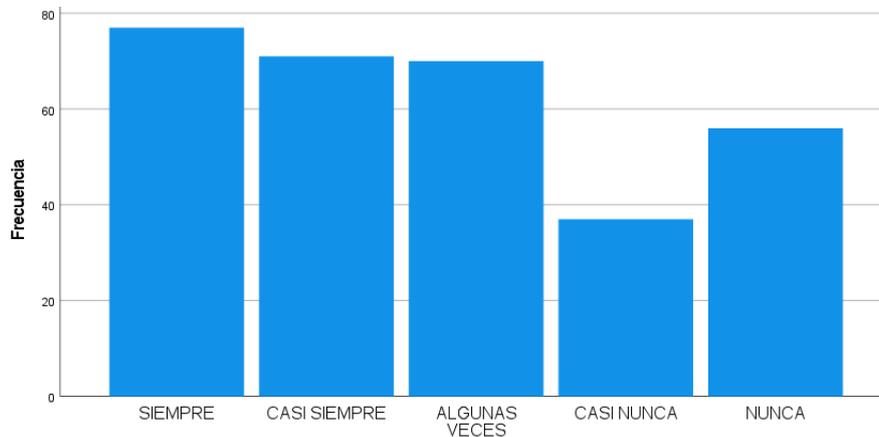
Pregunta 43. ¿Conoce sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades de la municipalidad?

Figura 42. Objetivos, cambios y logros de la institución



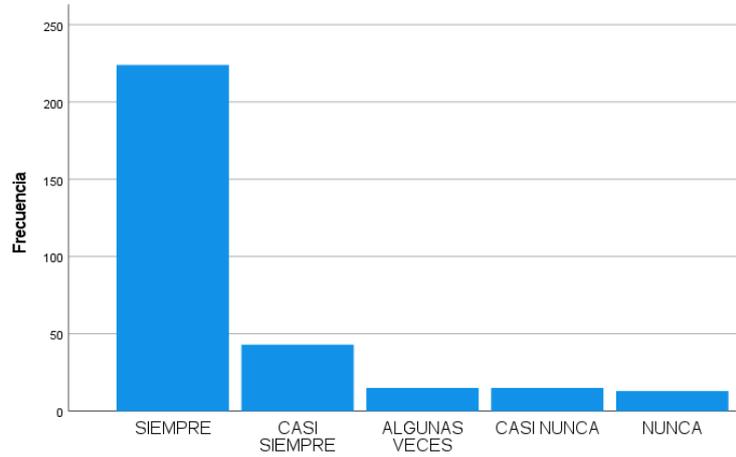
Pregunta 44. ¿Conoce el plan estratégico de la municipalidad?

Figura 43. Plan estratégico institucional



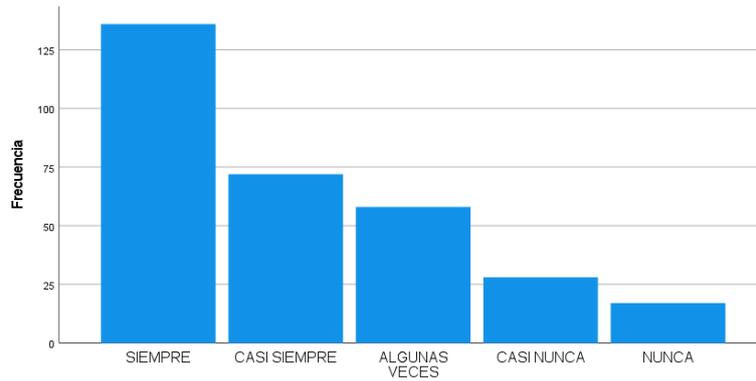
Pregunta 45. ¿Se siente parte de la Municipalidad?

Figura 44. Sentimiento de integración a la institución



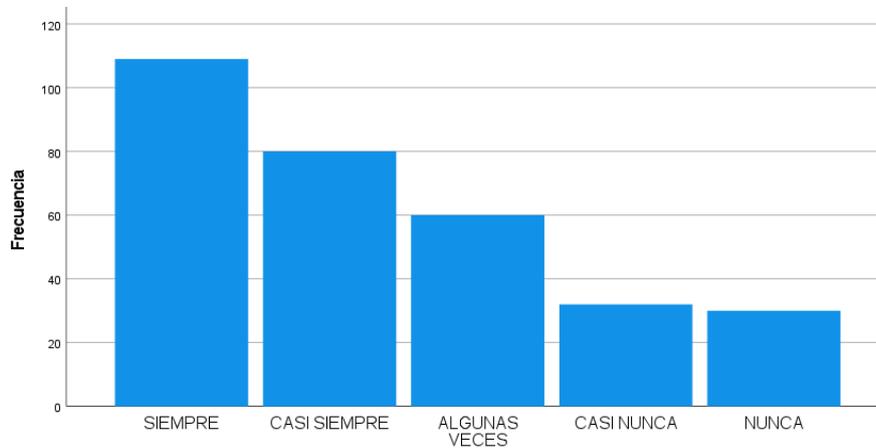
Pregunta 46. ¿En la dirección donde labora le hacen participe en el trabajo en equipo?

Figura 45. Integración en el trabajo grupal



Pregunta 47. ¿Conoce la planificación de la dirección en la que labora?

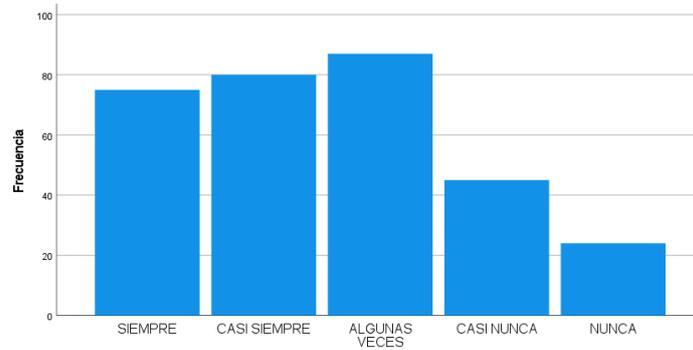
Figura 46. Planificación anual de la dirección.



Comunicación:

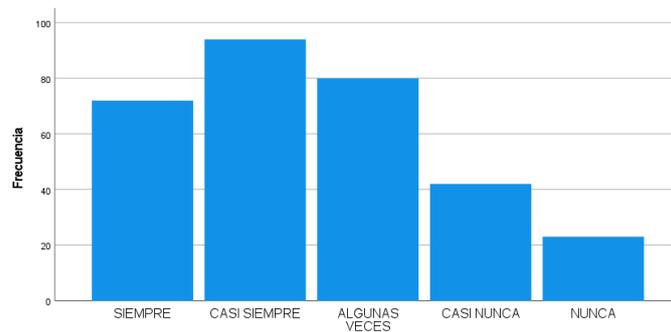
Pregunta 48. ¿En la municipalidad se fomenta la comunicación interna a través de medio formales?

Figura 47. Medios formales de comunicación



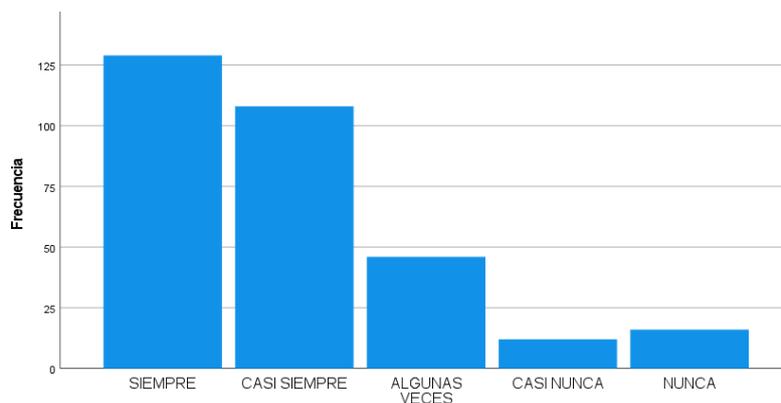
Pregunta 49. ¿Los medios de comunicación interna son los adecuados y necesarios para una institución pública?

Figura 48. Comunicación interna eficiente



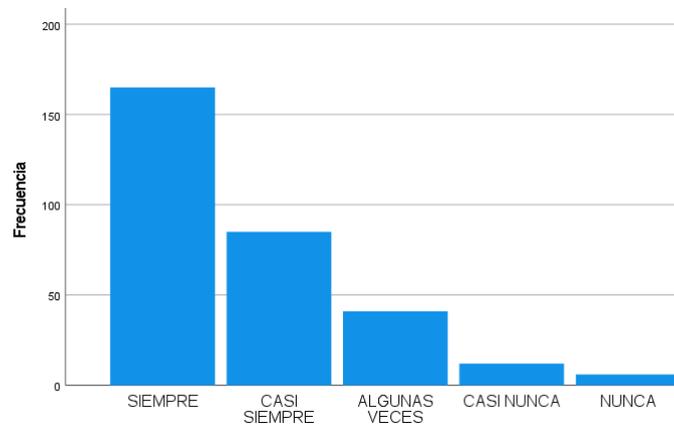
Pregunta 50. ¿Recibe retroalimentación clara por parte de sus jefes acerca del trabajo realizado?

Figura 49. Retroalimentación laboral



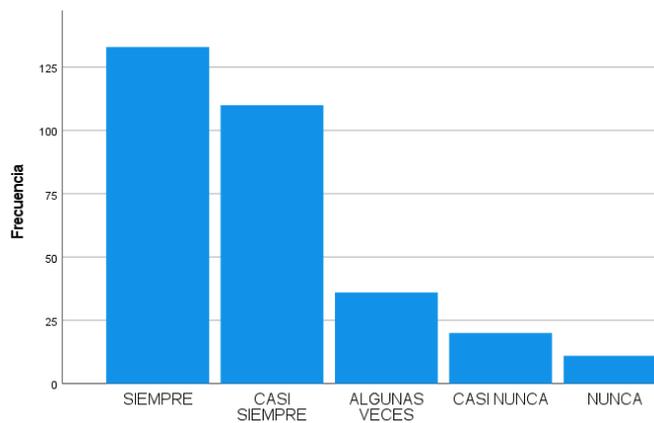
Pregunta 51. ¿La comunicación con su jefe inmediato es efectiva?

Figura 50. Efectividad en la comunicación con los superiores



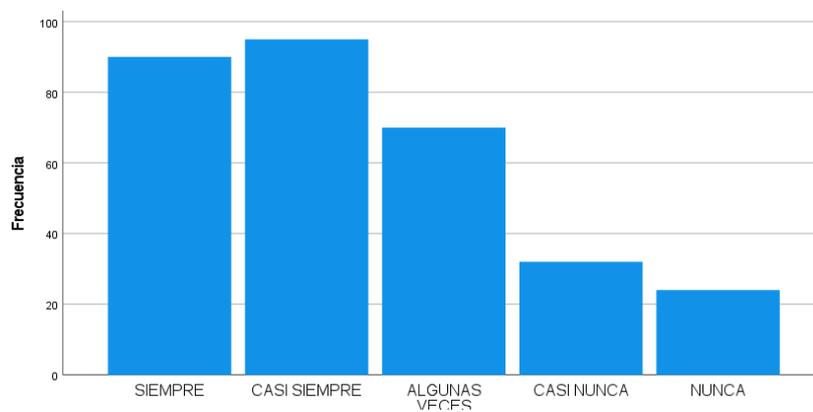
Pregunta 52. ¿La comunicación con sus compañeros es buena?

Figura 51. Comunicación adecuada con los compañeros



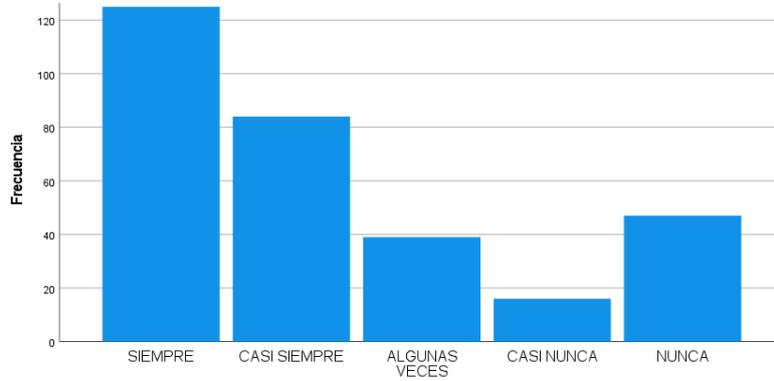
Pregunta 53. ¿Se jefe o director conoce de los problemas de trabajo existentes con sus otros compañeros?

Figura 52. Problemas laborales entre compañeros



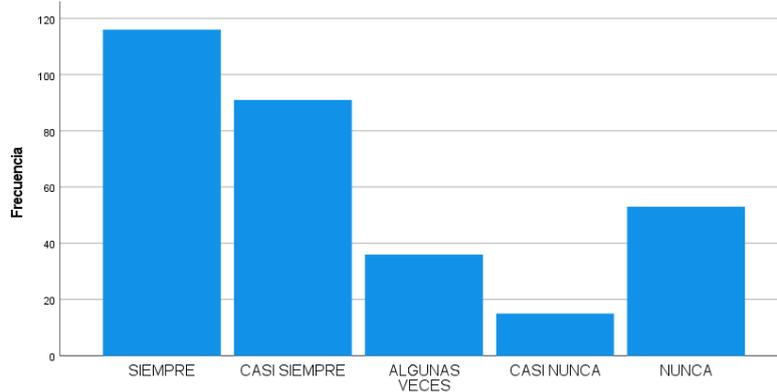
Pregunta 54.1 ¿La comunicación es abierta entre jefes/coordinares y directores?

Figura 53. Comunicación abierta entre niveles altos



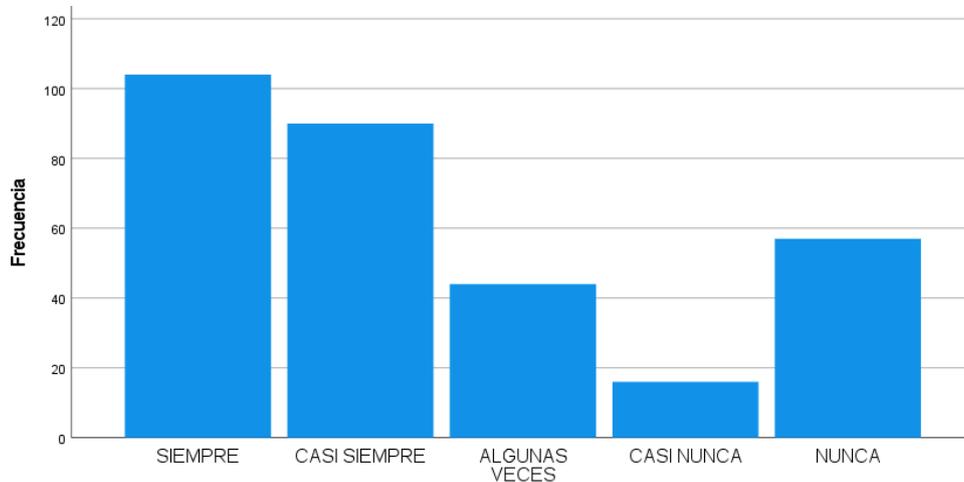
Pregunta 54.2. ¿La comunicación es abierta entre analistas/especialistas/técnicos y jefes?

Figura 53. Comunicación abierta entre pares y jefes



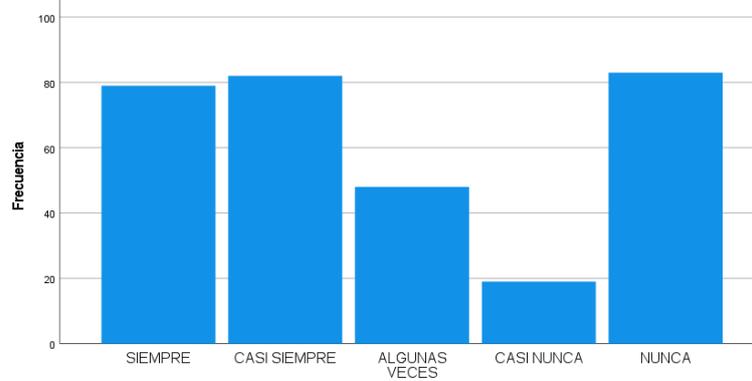
Pregunta 54.3 ¿La comunicación es abierta entre analistas/especialistas/técnicos y directores?

Figura 54. Comunicación abierta con directores



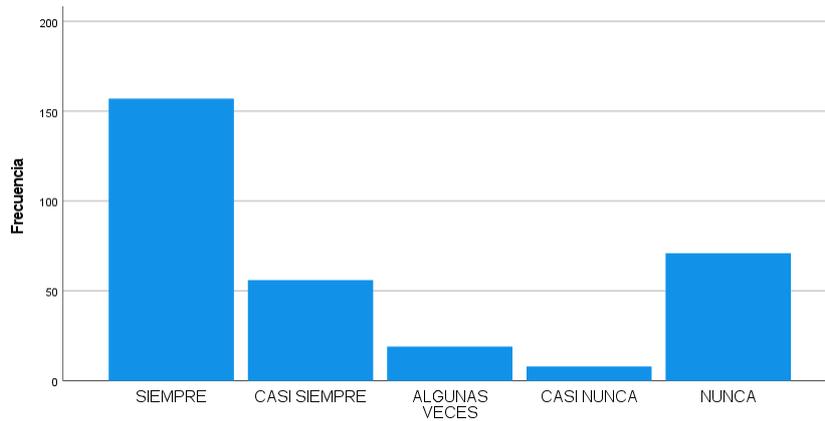
Pregunta 54.4. ¿La comunicación es abierta entre directores?

Figura 55. Comunicación abierta entre directores



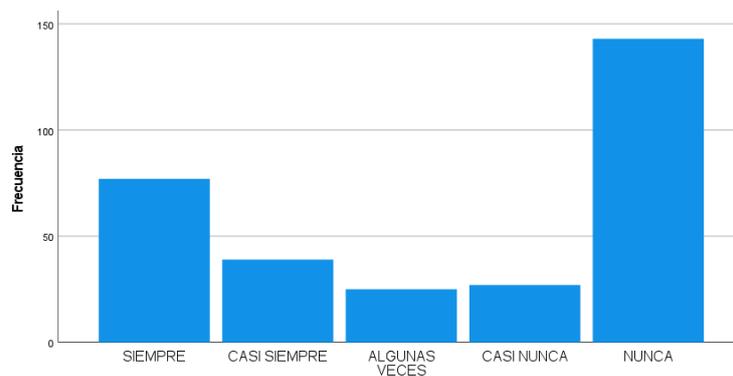
Pregunta 55.1. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado dentro de su trabajo: correo municipalidad?

Figura 56. Medios de comunicación



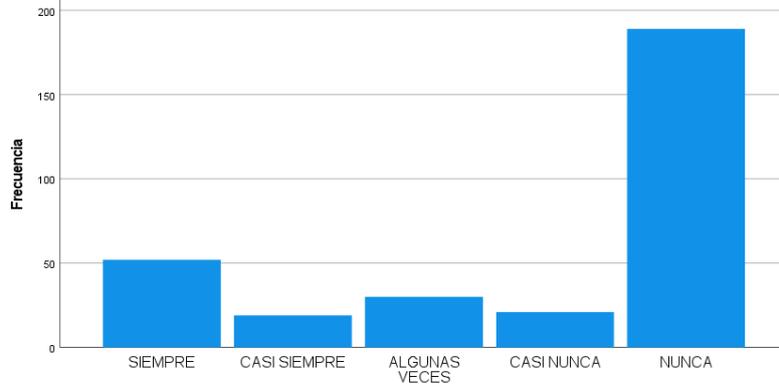
Pregunta 55.2. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado dentro de su trabajo: correo personal?

Figura 57. Medios de comunicación



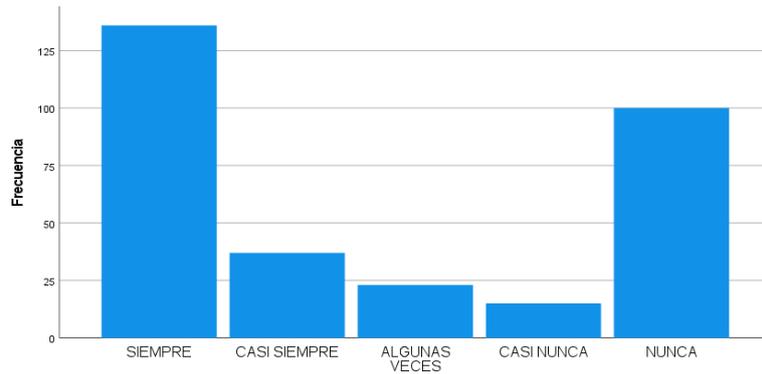
Pregunta 55.3. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado dentro de su trabajo:
Facebook?

Figura 58. Medios de comunicación



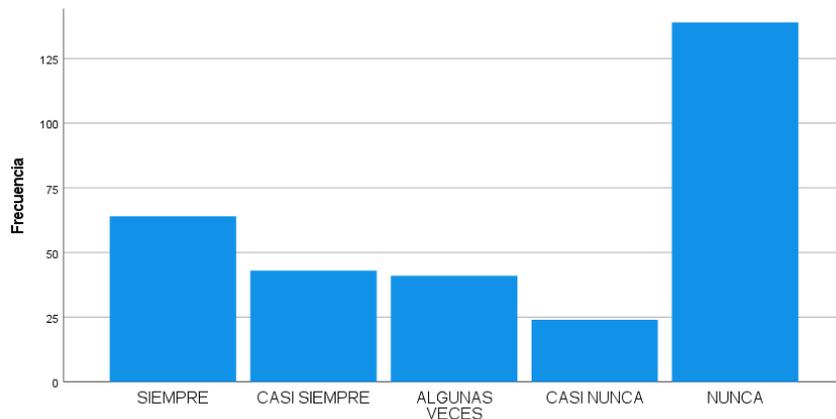
Pregunta 55.4. ¿Cuál es el medio de comunicación mas utilizado dentro de su trabajo:
WhatsApp?

Figura 59. Medios de comunicación



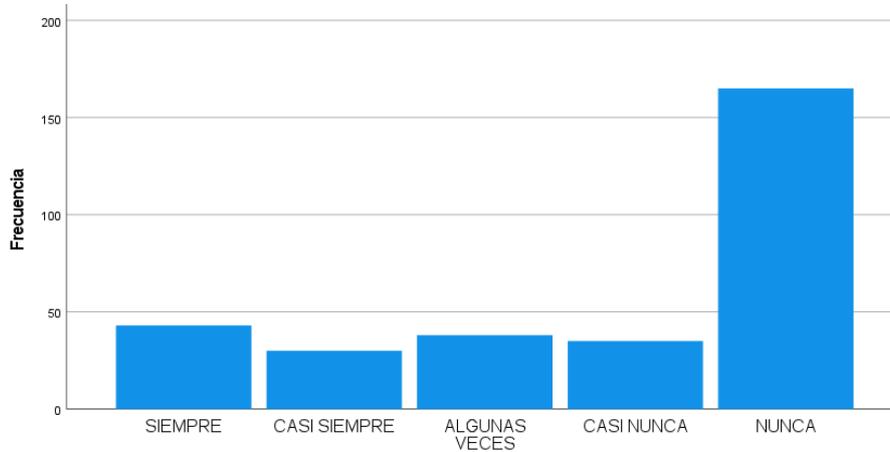
Pregunta 55.5. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado dentro de su trabajo
Microsoft Teams?

Figura 60. Medios de comunicación



Pregunta 55.6. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado dentro de su trabajo: Zoom?

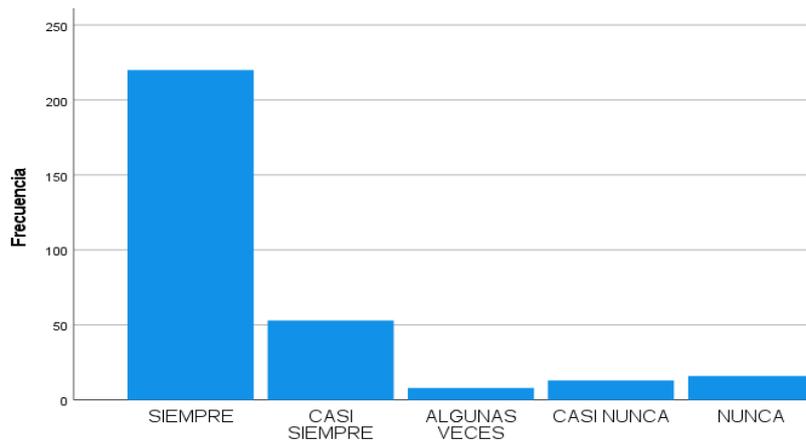
Figura 61. Medios de comunicación



Liderazgo:

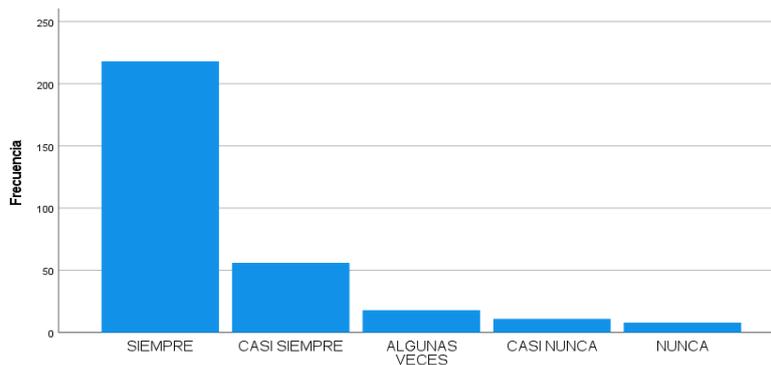
Pregunta 56. ¿Se jefe inmediato le trata con amabilidad?

Figura 62. Buen trato de jefes a subordinados



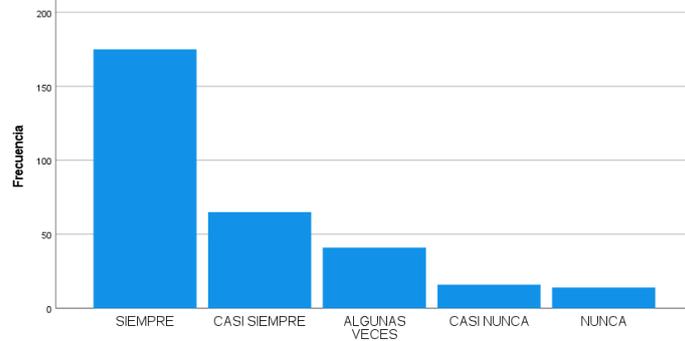
Pregunta 57. ¿Su jefe inmediato está al corriente de las actividades que desarrolla dentro de su área de trabajo?

Figura 63. Conocimiento en la realización del trabajo



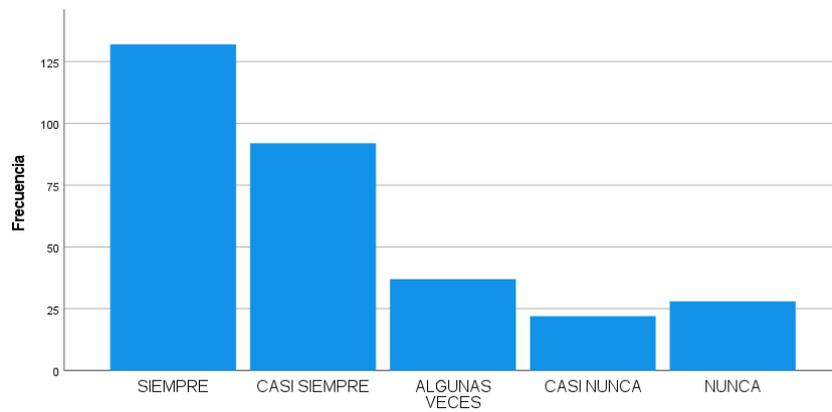
Pregunta 58. ¿Cuándo su jefe inmediato detecta errores de su trabajo le hace notar de manera adecuada?

Figura 64. Errores o faltas en el trabajo realizado



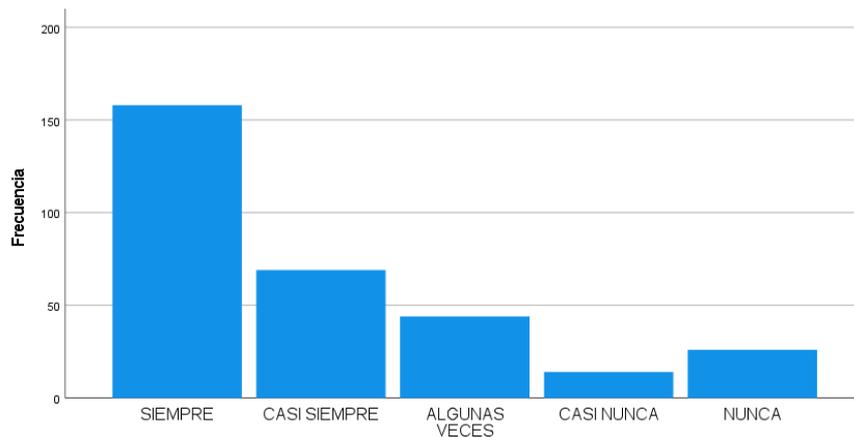
Pregunta 59. ¿Cuándo logra un buen resultado o sobresale en sus labores su jefe le reconoce en su aportación?

Figura 65. Reconocimiento de parte del jefe



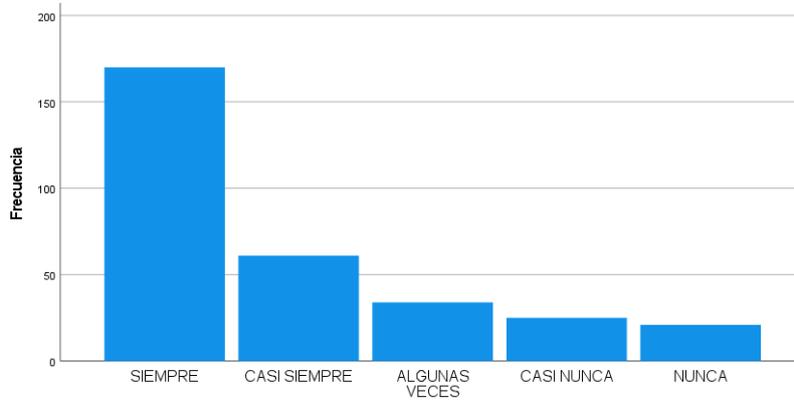
Pregunta 60. ¿Existe un líder dentro de la dirección en la que labora?

Figura 66. Existencia de líder



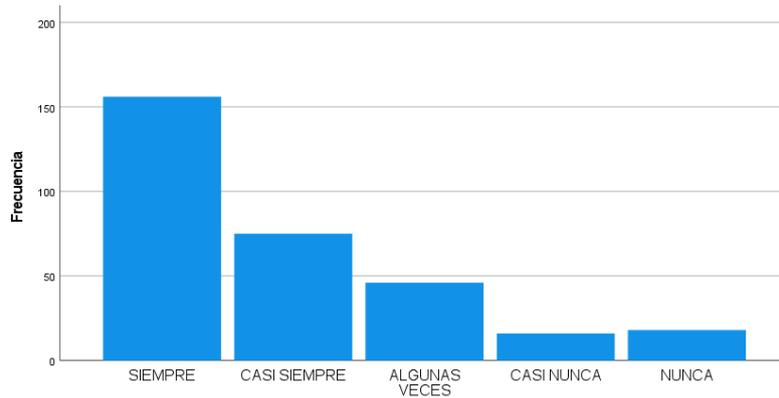
Pregunta 61. ¿Considera que su jefe inmediato es un buen líder?

Figura 67. Ayuda y guía del jefe inmediato en la realización de tareas



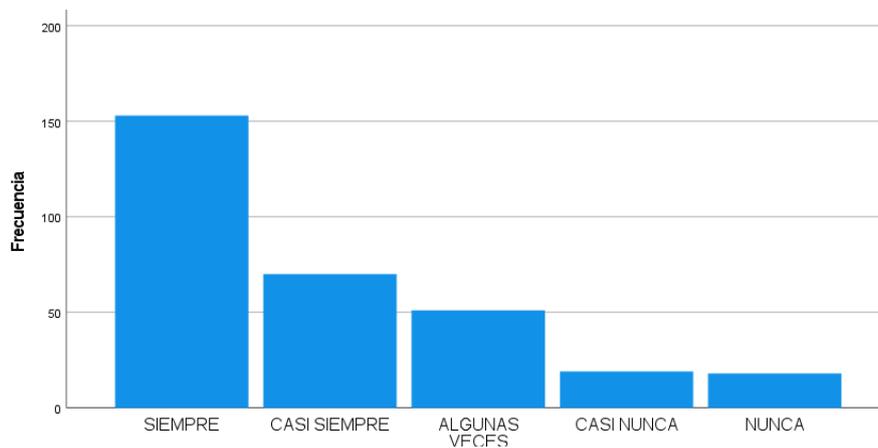
Pregunta 62. ¿El estilo de dirección de su jefe o director influye positivamente?

Figura 67. Positivismo en el liderazgo departamental



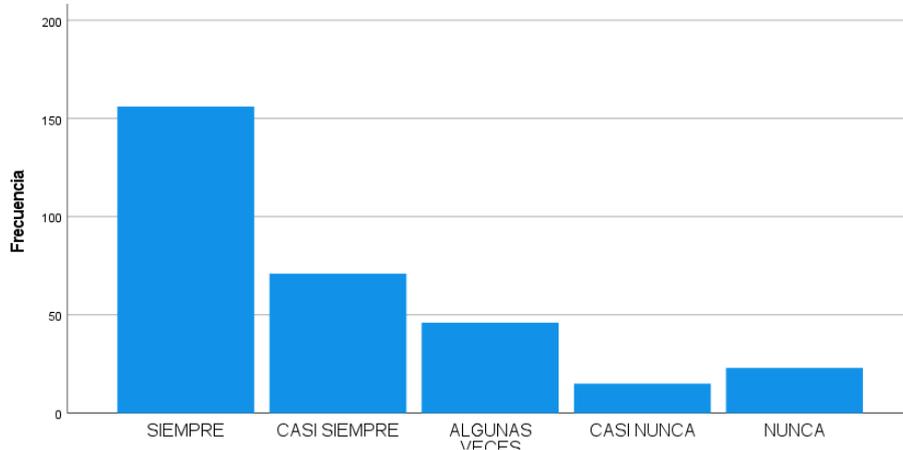
Pregunta 63. ¿Su jefe y director es el mejor equipo de personas con los que se puede trabajar?

Figura 68. Equipo de trabajo



Pregunta 64. ¿Considera que su jefe o director fomenta las relaciones humanas con su personal?

Figura 69. Interacción humana entre compañeros de trabajo



Se tienen el cálculo por cada una de las preguntas diferenciando de los subdimensiones de clima laboral, a continuación, se detalla la media en su totalidad, con esto se puede realizar la estrategia de intervención.

Tabla N2.

	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>
<i>Responsabilidad</i>	2.00	1,50
<i>Recompensa</i>	3.00	2.50
<i>Desafío</i>		
<i>Relaciones</i>	3.00	2.00
<i>Estándares</i>	2.00	2.00
<i>Conflictos</i>	4.00	4.00
<i>Identidad</i>	2.00	1.00
<i>Condiciones Físicas y Humanas</i>	3.00	3.00
<i>Sentido de Pertenencia</i>	2,22	2,00
<i>Comunicación</i>	3.00	2.00
<i>Liderazgo</i>	2.00	2.00

Fuente: Elaboración propia.

Cultura Organizacional con los siguientes resultados:

Figura 65. Resultado global de los participantes en la Medición de Cultura Organizacional



Tabla N°3

CLAN	ADHOCRATICA	MERCADO	JERARQUIZADA
91	55,8	68	73

Figura 66. Características Dominantes.

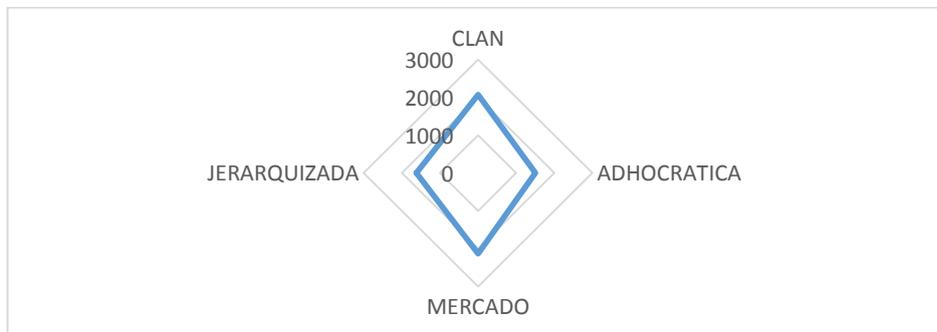


Tabla N4.

CLAN	ADHOCRATICA	MERCADO	JERARQUIZADA
20	15	21	16

Figura 67. Liderazgo Organizacional

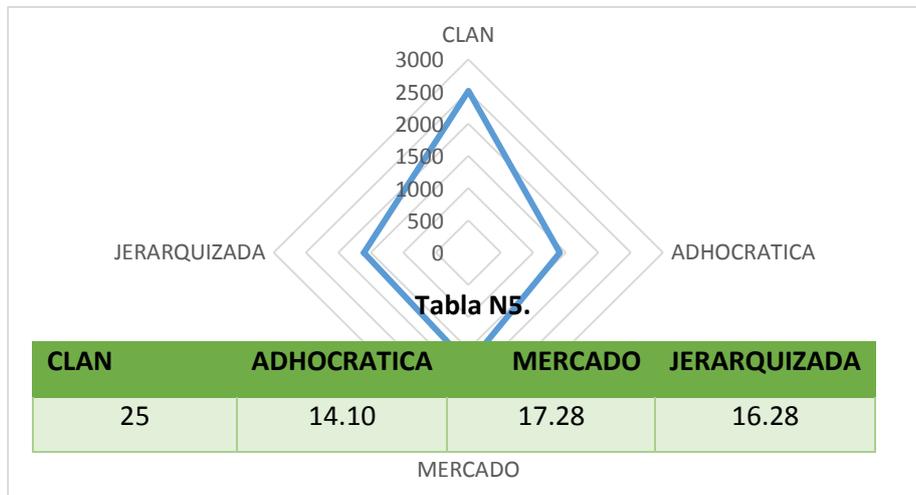


Figura 68. Estilo Gerencial

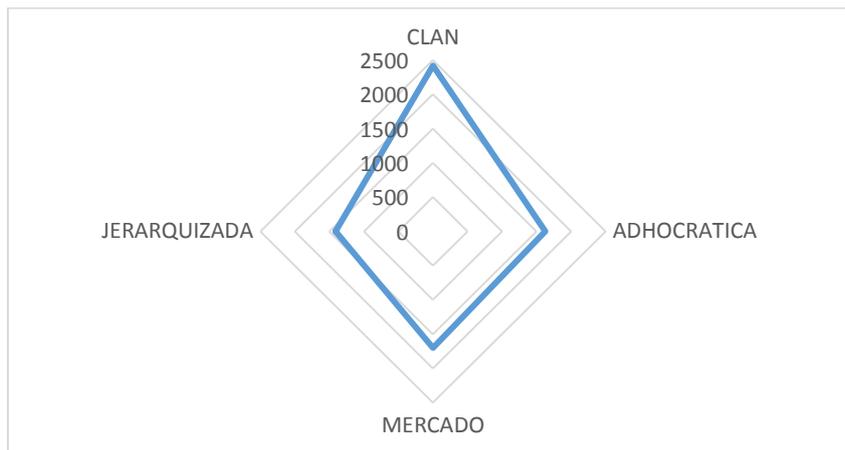


Tabla N6.

CLAN	ADHOCRATICA	MERCADO	JERARQUIZADA
24,17	16,25	17,05	14,75

Figura 69. Unión de la organización

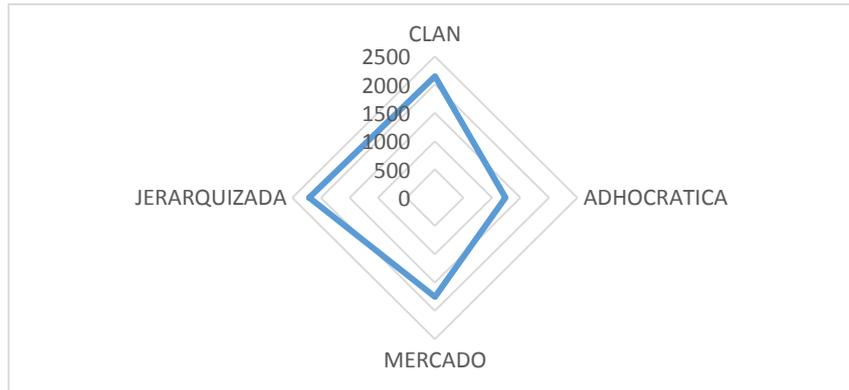


Tabla N7.

CLAN	ADHOCRÁTICA	MERCADO	JERARQUIZADA
21	12	17	22

Figura 70. Énfasis Estratégico

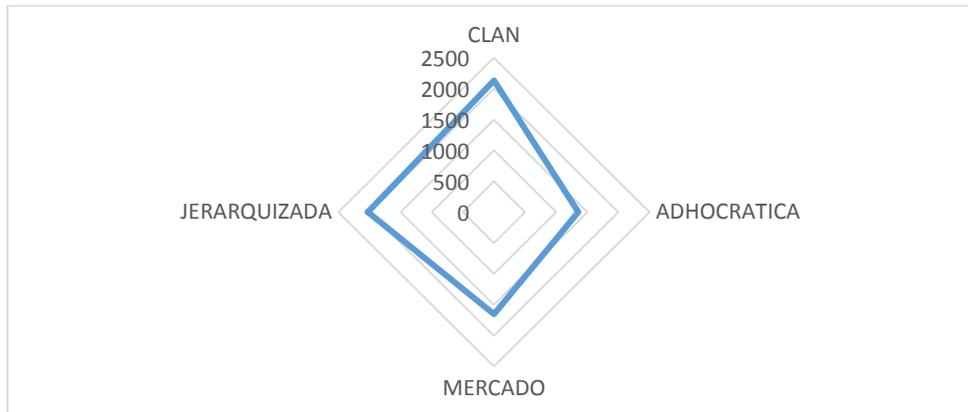


Tabla N8.

CLAN	ADHOCRÁTICA	MERCADO	JERARQUIZADA
21	13	16	20

Figura 71. Criterio de Éxito

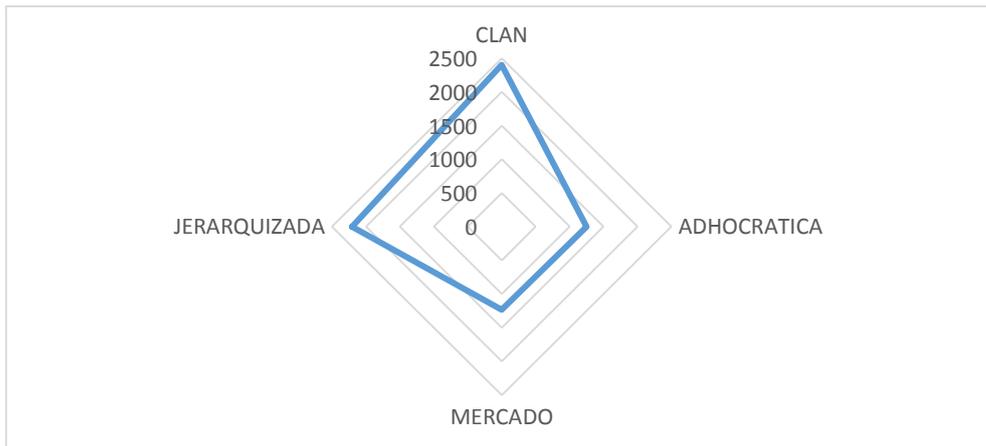


Tabla N9.

CLAN	ADHOCRÁTICA	MERCADO	JERARQUIZADA
24	12	12	22

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.6. Fundamentos teóricos aplicados

Los instrumentos para medir la variable de Clima Laboral fueron tomados por varios autores entre ellos de Litwing y Stringer (1968), Resolución Administrativa Da-21-027 emitida por la Municipalidad de Ambato

Teniendo como dimensiones: Responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad, condiciones físicas y humanas, sentido de pertenencia, comunicación y liderazgo, cada una con sus indicadores.

Para medir la variable de Cultura Organizacional se consideró el cuestionario "Organizational Culture Assessment Instrument" (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999); el cuestionario consta de seis ítems: Características dominantes, Liderazgo Organizacional, Estilo Gerencial, Unión de la Organización, Énfasis estratégico y Criterio de éxito.

El tipo de preguntas a utilizar dentro de la variable de Clima Laboral es de forma cerradas, utilizando la escala de Likert del 1 al 5 con las alternativas de: Siempre; Casi Siempre; Algunas Veces; Muy pocas Veces y Nunca, con un total de 64 preguntas.

Mientras que el cuestionario de Cultura Organizacional cada una de las preguntas se debe puntuar del 1 al 100, de cada opción de respuesta es decir que a la letra A se suma todos las respuestas con la letra mencionada y se divide para 6 y así sucesivamente para obtener los promedios de cada una de las letras.

Los resultados se plasman en un eje de coordenadas que permite observar de forma gráfica la orientación de cultura organizacional.

2.7. Descripción de la propuesta

La estrategia de intervención tiene como objeto proponer una herramienta con actividades que ayuden a mejorar el clima laboral y por ende el conocimiento del tipo de cultura organizacional, hay que tener en cuenta que según Resolución Administrativa DA-21-027 de la Municipalidad de Ambato en el que enfoca el tipo de cultura organizacional que debe predominar en la Cultura de Mercado puesto que está enfocada en la eficiencia y eficacia de la organización.

Las subdimensiones de Clima laboral menos percibidas son:

RECONOCIMIENTO:

- Reconocimiento al desempeño laboral
- Errores en el rendimiento laboral
- Recompensas no monetarias

DESAFIO:

- Innovación en la realización de las actividades laborales

RELACIONES:

- Actividades de integración y reconocimiento.
- Falta de compañerismo.
- Compañerismo entre pares

Condiciones Físicas y Humanas:

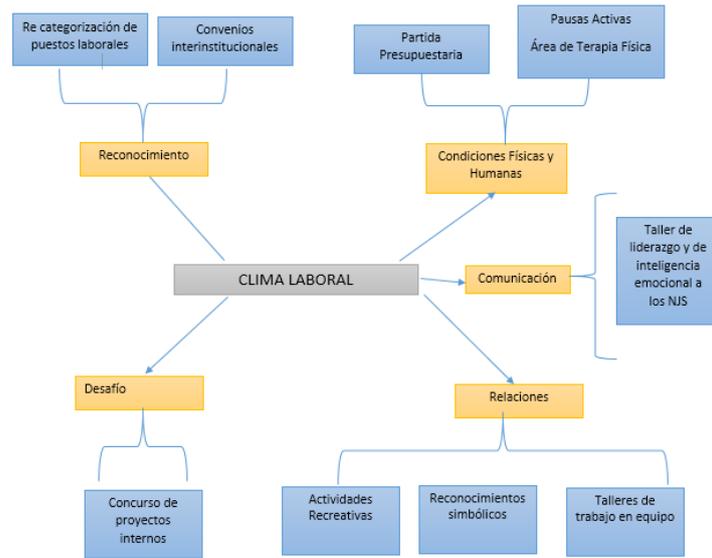
- Herramientas tecnológicas y materiales para el trabajo

Comunicación:

- Comunicación abierta entre directores

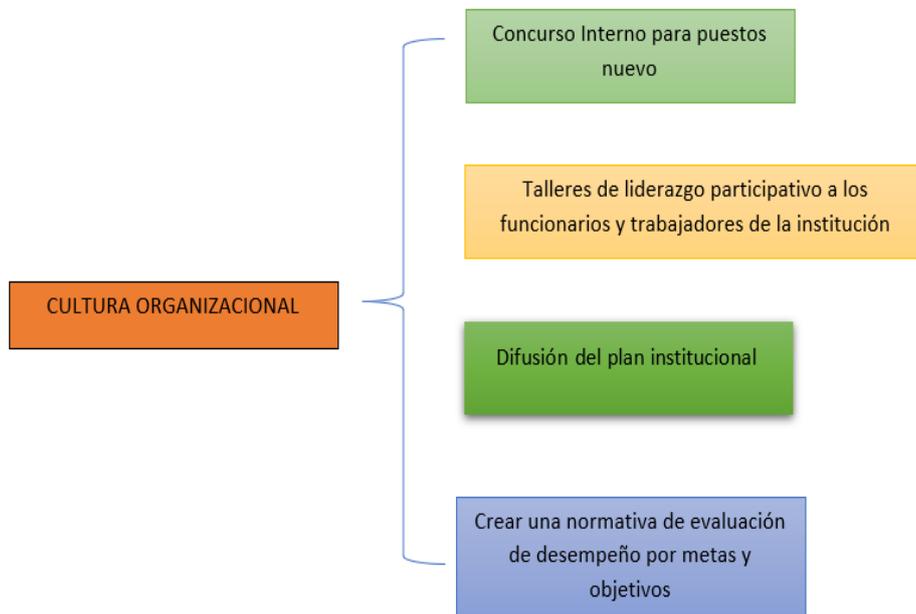
Mientras que la Cultura Organizacional que más predomina en la Institución es la Cultura Clan, la que se define ser un lugar amistoso, se define el existo a la satisfacción del cliente, su beneficio es a largo plazo, en términos de satisfacción, sim embargo en la Resolucion Administrativa emitida por la Municipalidad predomina la Cultura de Mercado

a. Estructura general**Actividades para mejorar el clima laboral de la Municipalidad**



Fuente: Elaboración propia

Actividades para mejorar cultura organizacional de la Municipalidad



a. Explicación del aporte

RECONOCIMIENTO	Reconocimiento al desempeño laboral				
	Errores en el rendimiento laboral				
	Recompensas no monetarias				
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSO	META
Re categorización de los puestos laborales. Según Acto Normativo DA-21-023	Cada 4 años	Toda población	la DITH	Certificación Presupuestaria	Alza de la escala salarial según el rol de puesto laboral
Convenios Interinstitucionales con universidad, ONGS, institutos educativos por superación académica a los servidores y trabajadores además de tareas dirigidas para los hijos de los servidores	Trimestral	Toda población	la Bienestar Laboral	Físico Humano	Mejoramiento a nivel social, educativo y cultural del servidor municipal
Invitación a eventos, capacitaciones nacionales e internacionales para mejorar su conocimiento en las áreas que se encuentren laborando, por medio de los convenios	Mensual	Toda población	la Bienestar Laboral	Físico Humano	Mejorar el rendimiento del desempeño laboral, cumplimiento de actividades
DESAFIO	Innovación en la realización de las actividades laborales				
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSO	META
Concurso de proyectos internos enfocados a los productos y servicios de cada dirección que pueden servir como mejoras de las actividades y replica en las demás direcciones	Anual	Toda población	la Unidad de Administración del Talento Humano	Físico Humano	Fomentar el trabajo en equipo, la comunicación e innovación de ideas para mejorar el ambiente laboral y sobre todo el conocimiento del grupo de trabajo.

Reuniones mensuales con cada uno de los jefes, directores, analistas y técnicos de cada dirección para promover ideas nuevas e innovadoras en la realización de las actividades y tareas que tienen cada uno de los centros asistenciales y lugares de trabajo	Mensual	Cada dirección	Unidades Administrativas	Humano	
RELACIONES	Actividades de integración y reconocimiento Falta de compañerismo entre pares				
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSO	META
Actividades recreativas fuera del horario laboral: Eventos deportivos: Creación de club de basquet, futbol, squash de los funcionarios municipales Eventos culturales: Creación del club de música : canto, danza, teatro de los funcionarios municipales por medio de la asociación de empleados y sindicato de la municipalidad.	Cuatrimestral	Toda la población	Bienestar Laboral Desarrollo Social y Económico	Físico Humano	Fomentar el compañerismo entre compañeros de trabajo
Realización de desayunos, almuerzos y o comidas gerenciales, al inicio, intermedio y finalización de cada cuatrimestre con el personal de cada dirección y la máxima autoridad	Anual	Toda la población	Bienestar Laboral	Físico Humano	Fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Municipalidad

Reconocimiento simbólico al empleado del mes y los cumpleaños, por medio de videos y difusión por medios internos de comunicación	Mensual	Toda la población	Bienestar Laboral	Físico Humano Tecnológico	Fomentar la motivación laboral con los colaboradores de la municipalidad
Impartición de talleres para trabajo en equipo, atención al cliente interno y externo	Trimestral	Toda la población	Talento Humano	Físico Humano Tecnológico	Generar conocimientos y réplicas del trabajo en equipo
Condiciones Físicas y Humanas	Herramientas tecnológicas y materiales para el trabajo				
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSO	META
Creación de partida presupuestaria para la compra de insumos tecnológicos y herramientas para los servidores municipales	Anual	Toda la población	Dirección de Informática Financiero Salud y Seguridad en el trabajo	Físico Tecnológico Humano Financiero	Lograr que los servidores municipales cuenten con herramientas tecnológicas y herramientas adecuadas para el desempeño laboral
Creación de Pausas Activas entre horarios laborales, máximo de 3 minutos	Semanal	Toda la población	Bienestar laboral Medico Ocupacional	Físico Humano	Lograr disminuir el estrés y agotamiento laboral en la realización de sus actividades
Restaurar el área de terapia física para los servidores municipales	Semanal	Toda la población	Bienestar laboral Medico Ocupacional		Disminuir las enfermedades ocupacionales (Túnel carpía) por el trabajo monótono, además de la disminución de riesgos ergonómicos
Comunicación	Comunicación abierta entre directores				
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSO	META

Realización de talleres de liderazgo, comunicación e inteligencia emocional a los Directivos, jefaturas, Coordinaciones y la Máxima Autoridad	Trimestral	Directivos Jefaturas Coordinaciones Máxima Autoridad	Talento Humano	Físico Humano	Tener una buena relación comunicacional entre mandos superiores, fortaleciendo la empatía, colaboración y esto ayuda al liderazgo de cada departamento
--	------------	--	-------------------	------------------	--

Estrategia para Mejorar Cultura Organizacional					
CULTURA DE MERCADO					
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSO	META
Concurso Interno para puestos nuevo	Según vacantes	Clientes internos	Administración del Talento Humano	Físico Humano	Crear un ambiente de estabilidad dentro de la organización con la participación principal del cliente interno para llenar los puestos requeridos por la institución
Talleres de liderazgo participativo a los funcionarios y trabajadores de la institución	Trimestral	Todo el personal	Administración del Talento Humano	Físico Humano	Crear líderes participativos dentro de cada dirección departamental con esto fomentamos las buenas practicas gerenciales

Difusión del plan institucional	Anual	Todo el personal	Secretaria de Gestión Estratégica Comunicación	Físico Humano	Conocer los objetivos, metas y planes de la institución para que el servidor municipal se sienta parte de la institución y conozca los objetivos a largo, mediano y corto plazo de la municipalidad
Crear una normativa de evaluación de desempeño por metas y objetivos	Anual	Todo el personal	Administración del Talento Humano	Físico Humano	Empoderar a los servidores municipales en las metas y objetivos del puesto laboral así como de la dirección y consigo tener un referente del desempeño según metas cumplidas.

Estrategias y/o técnicas

Las técnicas utilizadas para la construcción de la estrategia de intervención son las encuestas realizadas a la municipalidad, previo a esto se realizó la explicación de clima laboral y cultura organizacional, con el objetivo de dar un preámbulo y consiga puedan contestar de manera coherente y fiable según la realidad que cada uno de los servidores municipales y trabajadores posee en su puesto de trabajo.

Al realizar una Metodología Interna de la Municipalidad creamos un instrumento interno que es similar a la Normativa de Clima Laboral y Cultura Organizacional que promueve el Ministerio de Trabajo, sin embargo al ser una institución pública autónoma tenemos la potestad de realizar la propia metodología con parámetros que conste la realidad de la institución.

2.8. Matriz de articulación

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 1.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	CLASIFICACIÓN TIC
Actividades para mejorar clima laboral	Clima Laboral	Investigación con el total de la población de 1591 servidores municipales y trabajadores.	Tipo descriptivo Tipo comparativa Tipo documental Investigación cualitativa y cuantitativa	La estrategia esta encaminada a la mejora de los subdimensiones con una media baja.	Se realiza bajo encuestas físicas, sim embargo se tabula la información bajo el sistema estadístico SPSS y Excel
Conocimiento del tipo de cultura organizacional	Cultura Organizacional	Muestreo de 311 entre servidores municipales y trabajadores			

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- El clima laboral como sabemos es la percepción que tienen los trabajadores de su ambiente laboral y este influye en su desempeño laboral, mientras que cultura organizacional son las normas, ritos, costumbres típicas de la organización y que estas son capaces de intervenir en el comportamiento organizacional.
- El análisis del clima laboral se tiene que las subdimensiones menos percibidas en la municipalidad son las relaciones, condiciones físicas y humanas, comunicación y reconocimiento lo que perjudica al ambiente organizacional mientras que en el análisis a las 311 personas la cultura que más predomina es la cultura clan, siendo este un ambiente amistoso y grato de trabajar sin embargo este tiene resultados a largo plazo.
- El análisis entre las dos dimensiones tienen una relación en cuanto a liderazgo, conocimiento del entorno, comunicación y demás factores que influyen en el desempeño del servidor municipal en la eficiencia y eficacia de sus actividades.
- Las actividades van enfocadas para crear un ambiente grato y bueno en la municipalidad con esto se mejora el desempeño laboral y consigo los niveles jerárquicos superiores conocen la realidad del grupo de trabajo con el que labora.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda estudiar de una forma íntegra la comunicación de los niveles superiores es decir entre directores puesto que afecta en el ambiente de trabajo ya que en las observaciones de las encuestas tenemos que los chismes, calumnias son los ejes primordiales en las reuniones de directivos y que esto afecta al rendimiento de sus colaboradores.
- Se recomienda que las actividades sean puestas en práctica en la Municipalidad para así que en el año 2022 se realice un nuevo muestreo y observar que las dimensiones mejoraron y así mismo ver que otras actividades se pueden implementar en la municipalidad.
- Se recomienda tomar muy en cuenta que las actividades planteadas sean partícipes de las políticas institucionales para así mejorar el ambiente de trabajo de los servidores municipales y que las administraciones siguientes tengan conocimiento de que equipo de trabajo labora en la municipalidad.

BIBLIOGRAFÍA

Alabart, P (09 de julio 2003) Gestión de Recursos Humanos.

Chiavenato.(2000).Administración de recursos humanos. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Hernández, C., Agudelo, D. y Valencia, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. Revista Criterios, 25(1), 39-59. DOI: 10.31948/rev.criterios.25.1-art-3DOI: 10.31948/rev.criterios.25.1

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University

Resolucion Administrativa DA-21-027,emitida por la Municipalidad de Ambato: “Metodología para la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional en la Municipalidad de Ambato”.

Sampieri, H et all. (2010). Metodología de la Investigación: México: Editorial: McGraw-Hill/Interamericana editores, s.a. de c.v

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393.

ANEXOS

1. Diapositivas para la Explicación de la Metodología de Clima Laboral y Cultura Organizacional



CLIMA LABORAL



Técnica y Sistemática

Percepción del ambiente de trabajo

VARIABLES DE CLIMA LABORAL

RESPONSABILIDAD: Toma de decisiones

RECOMPENSA: Incentivos a la calidad y cantidad de labor

DESAFIO: Realización de las tareas y actividades.



VARIABLE CLIMA LABORAL

RELACIONES

Existencia de un ambiente de trabajo grato

COOPERACIÓN

Existencia de el espíritu de ayuda.

ESTANDARES

Cumplimiento de Normas de procedimientos y pautas de rendimiento.

VARIABLE DE CLIMA LABORAL

CONFLICTO

Solución de conflictos y nivel de afrontamiento

CONDICIONES FÍSICAS Y HUMANAS

Facilidades materiales y la distribución de carga laboral

IDENTIDAD

Sentimiento de pertenencia



VARIABLE DE CLIMA LABORAL

SENTIDO DE PERTENENCIA

Sentirse parte integrante de la institución

LIDERAZGO

Orientación la acción de los grupos humanos.

COMUNICACIÓN

Tipo y nivel de comunicacion, ayuda a controlar y motivar al personal.



CULTURA ORGANIZACIONAL

CREENCIAS
IDEAS
NORMAS
COSTUMB



VALORES
RITOS
ACTITUDES
CONDUCTAS

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL



CULTURA DE MERCADO

Resultados y objetivos

Exigentes y competidores

Control del trabajo realizado

Estabilidad de la organización

CULTURA JERARQUIZADA



Estructurado y formalizado

Procesos y procedimientos

Que hacer



Cultura clan

Lugar amistoso

Beneficio a largo plazo

Cohesión y moral

CULTURA ADHOCRÁTICA

Dinámico para trabajar

Emprendedor y ambiente creativo

Innovadores y toma de riesgos



2. Encuestas de Clima Laboral y Cultura Organizacional

CLIMA LABORAL

Dirección en la que labora:.....

Unidad en la que labora:.....

Tiempo que labora en la municipalidad:.....Edad:.....Estado Civil:.....

Nivel de instrucción:

Primaria () Secundaria () Tercer nivel () Cuarto nivel () Phd ()

Lea atentamente las siguientes preguntas sobre Clima Laboral en la Municipalidad, señale con una X la respuesta que más se aproxime a su criterio; el cuestionario es anónimo utilice la siguiente escala.

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

	PREGUNTAS	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca
1	¿Tiene el apoyo y la autoridad para tomar las decisiones necesarias para llevar a cabo sus tareas asignadas?					
2	¿Asume con responsabilidad su trabajo?					
3	¿El trabajo que realiza hace la diferencia en la unidad en la que labora?					
4	¿En la unidad en la que labora, existe la retroalimentación de los servidores para hacer mejoras?					
5	¿En la municipalidad se reconoce el desempeño del trabajo?					
6	¿En la unidad que labora puede contar con una felicitación cuando realiza bien su trabajo?					

7	¿La única vez que se habla sobre su rendimiento es cuando ha cometido un error?					
8	¿Recibe recompensas no monetarias por el cumplimiento de sus metas y objetivos laborales?					
9	¿Se le permite encontrar nuevas y mejores maneras de realizar el trabajo?					
10	¿Se toma decisiones con precaución para lograr una máxima efectividad dentro su trabajo?					
11	¿Ha tomado decisiones en los momentos oportunos en la ejecución de su trabajo dentro del área laboral aunque estas afecten su estabilidad?					
12	¿Cuándo su jefe le encomienda una tarea usted, se siente motivado?					
13	¿Existe un ambiente de compañerismo dentro del área donde labora?					
14	¿Existen actividades de integración y reconocimiento de actitudes en la municipalidad?					
15	¿Sus compañeros de trabajo tienden a ser fríos y reservadas entre sí?					
16	¿Su relación con su jefe inmediato y director departamental es buena?					
17	¿Puede confiar en sus compañeros de trabajo?					
18	¿Cuándo se le presenta alguna duda en su trabajo se siente en libertad de preguntar a sus compañeros de trabajo?					
19	¿Existe cooperación de sus compañeros en el área en que labora?					
20	¿En el área en que labora es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño laboral?					
21	¿Se siente satisfecho con su desempeño laboral?					
22	¿Se generan espacios continuos para desarrollar habilidades en la comunicación e interacciones humanas?					
23	¿Conoce las actividades y responsabilidades del puesto de trabajo en la que labora?					
24	¿Conoce las normas y procedimientos de su área de trabajo?					
25	¿Su jefe inmediato le dice como realizar el trabajo encomendado?					
26	¿Cree que los procedimientos son más importantes que los resultados?					

27	¿La dirección en la que labora está organizada de manera en la que pueda trabajar de forma productiva y eficiente?					
28	¿Debe guardar silencio ante problemas que le afecten a su rendimiento laboral solo para causar buena impresión?					
29	¿Puede dar su opinión aunque sus jefes inmediatos no estén de acuerdo?					
30	¿Cree usted que es necesario tener un intermediario para la solución de conflictos entre compañeros?					
31	¿Usted cree que lo que se comenta en los pasillos, comedor y otros lugares le permite tener una información apropiada de la institución?					
32	¿Los rumores que existen en la municipalidad hacen que el ambiente laboral mejore?					
33	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la municipalidad?					
34	¿Se siente miembro de un equipo que funciona bien?					
35	¿El puesto en el que trabaja actualmente le contribuye a su autorrealización?					
36	¿Se siente identificado con la Municipalidad?					
37	¿Posee el suficiente espacio para el desarrollo de sus actividades?					
38	¿Posee las herramientas tecnológicas y materiales necesarias para realizar su trabajo?					
39	¿Las condiciones físicas (ruido, temperatura, iluminación, ventilación), son las adecuadas para realizar su trabajo?					
40	¿Le causa estrés su trabajo?					
41	¿Se siente emocionalmente agotado por el trabajo que realiza?					
42	¿Cuando se levanta por la mañana y se enfrenta a otra jornada de trabajo se siente fatigado?					
43	¿Conoce sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades de la municipalidad?					
44	¿Conoce el plan estratégico de la municipalidad?					
45	¿Se siente parte de la Municipalidad?					
46	¿En la dirección donde labora le hacen participe en el trabajo en equipo?					
47	¿Conoce la planificación de la dirección en la que labora?					
48	¿En la municipalidad se fomenta la comunicación interna a través de medios formales?					

49	¿Los medios de comunicación interna son los adecuados y necesarios para una institución pública?					
50	¿La comunicación con su jefe inmediato es efectiva?					
51	¿Recibe retroalimentación clara por parte de sus jefes acerca del trabajo realizado?					
52	¿La comunicación con sus compañeros es buena?					
53	¿Su jefe o director conoce de los problemas de trabajo existentes con sus otros compañeros?					
54	¿La comunicación es abierta entre (señale su criterio en cada aspecto):					
	Jefes/ coordinadores y directores					
	Analistas/especialistas/técnicos y jefes					
	Analistas/especialistas/técnicos y directores					
	Entre directores					
55	¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados dentro de su trabajo? (señale su criterio en cada aspecto):					
	Correo municipalidad					
	Correo Personal					
	Facebook					
	Whatsapp					
	Microsoft Teams					
	Zoom					
56	¿Su jefe inmediato le trata con amabilidad?					
57	¿Su jefe inmediato está al corriente de las actividades que desarrolla dentro de su área de trabajo?					
58	¿Cuando su jefe inmediato detecta errores de su trabajo le hace notar de manera adecuada?					
59	¿Cuando logra un buen resultado o sobresale en sus labores su jefe le reconoce en su aportación?					
60	¿Existe un líder dentro de la dirección en la que labora?					
61	¿Considera que su jefe inmediato es un buen líder?					
62	¿El estilo de dirección de su jefe o director influye positivamente?					
63	¿Su jefe y director es el mejor equipo de personas con los que se puede trabajar?					
64	¿Considera que su jefe o director fomenta las relaciones humanas con su personal?					
OBSERVACIONES:						

CULTURA ORGANIZACIONAL

Dirección en la que labora:.....

Unidad en la que labora:.....

Tiempo que labora en la municipalidad:..... Edad:..... Estado Civil:.....

Nivel de instrucción: Primaria () Secundaria () Tercer nivel () Cuarto nivel () Phd ()

Instrucciones:

El siguiente cuestionario que se da a continuación es para medir el Tipo de Cultura Organizacional que predomina en la Municipalidad de Ambato.

Lea atentamente las siguientes preguntas sobre Cultura Organizacional en la Municipalidad, para contestar lo siguiente, usted debe puntuar del 1 al 100 en los ítems de la A la D, según usted lo considere, en total debe tener un puntaje de 100 puntos.

Recuerde que la encuesta es anónima, sin embargo, debe contestar con la mayor sinceridad del caso.

PREGUNTAS

VALOR

Características Dominantes

A. La dirección en la que trabaja es un lugar muy personal. Sus compañeros se sienten como en familia y se llevan muy bien

B. La dirección en la que trabaja es un lugar dinámico, innovador y emprendedor. A sus compañeros les gusta tomar riesgos y asumir retos.

C. La dirección en la que laboro está orientada a los resultados. Una de las preocupaciones principales es lograr que se realice bien el trabajo. Los compañeros son muy competitivos y orientados al logro.

D. La dirección en la que laboro es una área muy controlada y estructurada. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace. Es muy disciplinada

TOTAL

100

Liderazgo Organizacional

A. El director/ra del área en la que labora ejerce un liderazgo para el desarrollo de usted y sus compañeros (orienta, brinda. Dirige, aconseja, apoya y facilita el trabajo de sus colaboradores).

B. El liderazgo en la dirección en la que labora generalmente es usado como instrumento para apoyar la innovación, espíritu emprendedor y toma de riesgos.

C. El liderazgo en la dirección en la que laboro es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.

D. El liderazgo en la dirección en la que laboro es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.

TOTAL

100

Estilo Gerencial

A. En la dirección en la que laboro el estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por trabajar en equipo, consenso y existe participación de todo el grupo de trabajo.

B. En la dirección en la que laboro, el estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la libertad, el individualismo, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.

C. En la dirección en la que laboro, se caracteriza por niveles altos de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.

D. En la dirección en la que laboro, el estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en la relaciones.

TOTAL

100

Unión de la Organización

A. Lo que mantiene unida a la dirección en la que laboro es la lealtad, confianza mutua y el compromiso con la municipalidad es alta.

B. Lo que mantiene unida a la dirección en la que laboro son los deseos de innovación

C. Lo que mantiene unida a la dirección en la que laboro es el cumplimiento de las metas, el logro alcanzado. El ganar y tener éxito son temas comunes.

D. Lo que mantiene unida a la dirección en la que laboro son las políticas y reglas, mantener a la municipalidad en marcha es lo más importante.

TOTAL

100

Énfasis estratégico

A. En la dirección en la que laboro se enfatiza en el desarrollo humano, existe confianza además de existir apertura y participación.

B. En la dirección en la que laboro se enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. Probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades es valorada.

C. En la dirección en la que laboro se enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos retadores y ganar imagen son características dominantes.

D. En la dirección en la que laboro se enfatiza la permanencia y estabilidad, eficiencia, control y la realización correcta de los trabajos son importantes.

TOTAL

100

Criterio de Éxito

A. En la dirección en la que laboro se base en el éxito del desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, las relaciones personales el compromiso de los servidores y la preocupación por el servicio a los usuarios externos.

B. En la dirección en la que laboro se define el éxito en base a los productos o servicios innovadores, es un área líder.

C. En la dirección en la que laboro se define el éxito en base a la agresividad, el espíritu ganador y la consecuencia de los objetivos previstos.

D. En la dirección en la que laboro se define el éxito en base a eficiencia, confianza en el cumplimiento de las tareas.

TOTAL

100