



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ATENCIÓN
AL USUARIO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciada en
Secretariado Ejecutivo Gerencial

Autora:

Mónica Silvana Herrera Sigui

Tutora:

Dra. Libia Dolores Almeida Lara

LATACUNGA – ECUADOR

Agosto 2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **Mónica Silvana Herrera Sigui** declaro ser autora del presente proyecto de investigación: con el tema **“Clima Organizacional y la Atención al Usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga durante el periodo abril – agosto 2022”**, siendo la Dra. Libia Dolores Almeida Lara tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

.....


Mónica Silvana Herrera Sigui

C.C. 050343331-0

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título:

“Clima Organizacional y la Atención al Usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga durante el periodo abril – agosto 2022”, de Mónica Silvana Herrera Sigui, de la Carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto, 2022



Dra. Libia Almeida Lara

CC: 050179799-7

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, la postulante: **Mónica Silvana Herrera Sigui** con el título de Proyecto de Investigación: "**Clima Organizacional y la Atención al Usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga durante el periodo abril – agosto 2022**" han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Agosto 2022

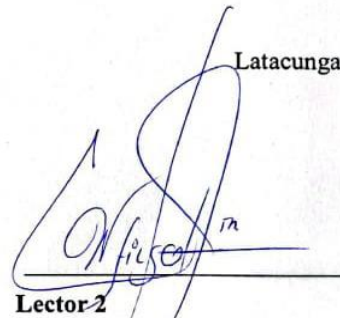
Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)

Ing. Amparo Romero Palacios

CC: 0501369185



Lector 2

Ing. Wilson Fábian Trávez Moreno

CC: 0501854855



Lector 3

Ing. Diego Fernando Jácome Segovia

CC: 0502554082

AGRADECIMIENTO

Al finalizar el presente trabajo de investigación agradezco a la Universidad Técnica de Cotopaxi por haberme aceptado ser parte de ella y abrir las puertas del conocimiento científico para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día. Debo agradecer también de manera especial y sincera a la Dra. Libia Dolores Almeida Lara por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también por haberme tenido toda la paciencia necesaria para guiarme durante el desarrollo del proyecto y enseñarme que en la vida nunca se debe rendir al primer obstáculo que se presenta ya que siempre existe una solución para todo y que jamás se debe dejar de tener en fe. Mi agradecimiento también va dirigido a la noble institución a la que pertenezco como es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, por haber permitido que realice mi trabajo de titulación. Y para finalizar agradezco a mis amigas de trabajo por toda la ayuda posible que me brindaron en el momento oportuno porque sin su apoyo incondicional no hubiera sido posible llegar a la meta.

Mónica

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación principalmente a Dios y la Virgen de las Mercedes, por haberme dado la vida y permitirme llegar a finalizar mi formación profesional. A mi familia que me han dado el ejemplo de superación en cada paso de este camino difícil y arduo de la vida, en especial a mi prima Ing. Yolanda Tobar, por ser el pilar fundamental de la familia y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional desde mi infancia. A la familia Silva Bustillos por haberme brindado todas las oportunidades para poder superarme gracias por ser como son, porque su presencia ha ayudado a construir y forjar la persona que ahora soy. A mis amigas de trabajo: Ing. Carmen Jiménez, Lic. Margarita Alban, Ing. Rosario Tapia, Lic. Tannia Cadena y Sr. Miguel Toapanta, que en el andar por la vida nos hemos encontrado y cada uno de ustedes ha motivado mis sueños y esperanzas en que llegue a ser profesional mi cariño y gratitud por siempre. A mi tía Digna, a quien quiero como a una madre a pesar de nuestra distancia física siento que está conmigo siempre y aunque nos faltó muchos momentos por vivir, sé que este instante hubiera sido tan especial como lo es para mí, me siento feliz por alcanzar mi sueño anhelado.

Mónica

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL

TITULO: “Clima Organizacional y la Atención al Usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga”

Autora: Mónica Silvana Herrera Sigui

RESUMEN

En la investigación se tuvo como objetivo analizar el clima organizacional y la atención al usuario en el GAD Municipal del cantón Latacunga, mediante el análisis y la exploración de los elementos percibidos por los colaboradores de la institución. Así como también, la observación en la atención a los usuarios de los servicios que el GAD brinda a la ciudadanía, durante el periodo octubre 2021, junio 2022. Es necesario, establecer la necesidad de plantear en esta institución de servicio público un plan de mejora continua con la finalidad de cubrir los requerimientos de los usuarios de manera que se logre alcanzar: un buen nivel de sensibilidad, voluntad de colaboración, atención generando contacto y confianza entre la institución y el usuario. Se empleó una investigación cualitativa, con un enfoque descriptivo. Se aplicó dos tipos de encuestas, la una, mediante el instrumento Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SP (2004) en combinación con escala de Likert, bajo las dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condición laboral, para medir clima organizacional de los colaboradores municipales, y la otra encuesta, a los usuarios basado en el Modelo SERVQUAL de Parasuraman, Berry y Zeithaml con las dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Con la ponderación obtenida del análisis de resultados, se evidenció que las condiciones laborales de los colaboradores del GAD Municipal son desfavorables, pues no se cuenta con actividades que permitan mejorar su clima organizacional y personal. Así también, no sienten que la institución les brinda las facilidades de progreso emocional, por lo que no genera resultados positivos y esto es reflejado en la mala atención al usuario. A través de la investigación, se determinó desarrollar un plan de mejora para que la institución optimice su imagen y la comunicación, tanto interna como externa. Los beneficios que se obtendrán del plan de mejora son: perfeccionar las relaciones entre compañeros, tener una comunicación efectiva, contribuir a la formación de líderes y dirigentes, estimular actitudes positivas, fortalecer el proyecto de vida personal, profesional e institucional que se vea reflejado en una buena atención al usuario.

Palabras Claves: Clima organizacional, atención al usuario, colaboradores, plan de mejoras.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

CAREER OF EXECUTIVE MANAGERIAL SECRETARIAT

TITLE: “Organizational Environment and User Service in the Autonomous Government
Municipal Decentralization of the Latacunga Canton”

AUTHOR: Mónica Silvana Herrera Sigui

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the organizational environment and attention to user in the Municipal GAD of the Latacunga canton, through the analysis and exploration of the elements perceived by the collaborators of the institution. As well as the observation in the attention to the users of the services that the GAD offers to the citizenship, during the period October 2021, June 2022. It is necessary to establish the need to raise in this public service institution a continuous improvement plan in order to cover the user requirements in order to achieve: a good level of sensitivity, willingness to collaborate, attention generating contact and trust between the institution and the username. A qualitative research was used, with a descriptive approach. Two types were applied of surveys, one, through the Sonia Palma Organizational Environment Scale instrument Carrillo CL-SP (2004) in combination with a Likert scale, under the dimensions: self-realization, labor involvement, supervision, communication and labor condition, to measure the organizational environment of the municipal collaborators, and the other survey, to the users based on the SERVQUAL Model of Parasuraman, Berry and Zeithaml with the dimensions: tangible elements, reliability, responsiveness, security and empathy. With the weighting obtained from the analysis of results, it was shown that the working conditions of the collaborators of the Municipal GAD are unfavorable, since there are no activities that improve their organizational and personal environment. Also, they do not feel that the institution gives them the facilities for emotional progress, so it does not generate positive results and this is reflected in the poor attention to the user. Through research, it was determined to develop an improvement plan for the institution to optimize its image and communication, both internal as external. The benefits to be obtained from the improvement plan are: improve the peer relationships, have effective communication, contribute to the formation of leaders and directors, stimulate positive attitudes, strengthen the project of personal life, professional and institutional that is reflected in good customer service.

Keywords: Organizational environment, customer service, collaborators, improvement plan.



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés de la Carrera de Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros de la Extensión Pujilí de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: “**Clima Organizacional y la atención al usuario en el GAD Municipal del Cantón Latacunga**” presentado por: **Herrera Sigui Mónica Silvana**, egresada de la Carrera de: **Secretariado Ejecutivo Gerencial**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a la peticionaria hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, Agosto del 2022

Atentamente,



CENTRO
DE IDIOMAS

Mg. José Ignacio Andrade M.
DOCENTE EXTENSIÓN PUJILÍ - UTC
CI: 0503101040

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
Título del Proyecto:	1
Lugar de ejecución:	1
Facultad que auspicia:	1
Carrera que auspicia:	1
Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):	1
Grupo de investigación	1
Equipo de Trabajo:	1
Área de Conocimiento:	1
Línea de investigación:	1
Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.1. Pregunta de investigación.....	5
¿Cómo incide el clima organizacional en la atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga?	5
3. OBJETIVOS.....	5
3.1. Objetivo general:.....	5
3.2. Objetivos específicos:	5
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	5
4.1. Beneficiarios directos e indirectos	6
5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	6
5.1. Antecedentes de la Investigación.....	6
5.2. Clima Organizacional	9
5.2.1. Tipos de climas organizacionales.....	11
5.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional Pritchard & Karasick.....	13
5.2.3. Dimensiones del clima organizacional Williams.....	15
5.2. Importancia del clima organizacional	17
5.3. Instrumentos de medición del clima organizacional.....	18
5.4. Modelo Escala de Clima Organizacional (EDCO) de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz 19	

5.4.1. Modelo Cuestionario de Fernando Toro.....	20
5.4.2. Cuestionario de Carlos Méndez IMCOC.....	21
5.4.3. Cuestionario de Mónica García y Álvaro Zapata.....	21
5.4.4. Cuestionario basado en la Escala CL-SPC de Sonia Palma en combinación con escala de Likert.....	22
5.4.5. Modelo de Brunet.....	23
5.4.6. Teoría del Clima Organizacional de Likert	23
5.6. Principios de calidad en el servicio.....	26
5.7. Importancia de la calidad de atención al usuario	27
5.7.1. Características de la calidad de atención al usuario	28
5.7. Tipos de atención al usuario-cliente.....	29
5.8. Relación entre el clima organizacional y la atención al usuario	31
5.9. Factores que influyen en el clima organizacional.....	34
5.10. Operacionalización de Variables	35
5.10.1. Variable independiente: Clima Organizacional	35
5.10.2. Variable dependiente:	37
6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	37
6.1. Enfoque de la investigación	38
6.2. Investigación cualitativa.....	38
6.2. Modalidades básicas de la investigación.....	39
6.2.1. Investigación Bibliográfica	39
6.2.2. Investigación de campo.....	39
6.3. Nivel o tipo de investigación.....	39
6.3.1. Investigación exploratoria	39
6.3.2. Investigación descriptiva.....	39
6.4. Diseño de la investigación.....	40
6.5. Técnicas e Instrumentos	40
6.6. Población y muestra.....	40
6.6.1. Cálculo de muestra.....	41
6.7. Procedimiento de obtención de datos.....	42
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
7.1. Análisis e Interpretación de Resultados	43
7.2. Encuesta dirigida a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.....	43
7.2.1. Dimensión de autorrealización	43
7.2.2. Dimensión Involucramiento Laboral:	47
7.2.3. Dimensión supervisión:.....	50

7. 2. 4. Dimensión comunicación:	54
7.2.5. Dimensión condición laboral:	58
7.3. Encuesta dirigida a los usuarios del GAD Municipal del cantón Latacunga a través del Modelo SERVQUAL de Parasuraman, Berry y Zeithaml.	63
7.3.1. Dimensión elementos tangibles:	63
7.3.2. Dimensión fiabilidad:	67
7.3.3. Dimensión capacidad de respuesta:	71
7.3.4. Dimensión seguridad y empatía:	75
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ATENCIÓN AL USUARIO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON LATACUNGA.	81
10. PLAN DE MEJORA.	81
10.1. Introducción.	81
10.2. Objetivos	82
10.2.1. Objetivo general	82
10.3. Plan de mejora del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.	82
11. BENEFICIOS	88
11.1. Beneficios para colaboradores:	89
11.2. Usuarios:	89
12. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS)	90
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PLAN DE MEJORA	91
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	97
Anexo No.1 Cuestionario de la “Escala de Opiniones CL - SPC” dirigido a colaboradores del GAD Municipal de Latacunga.	97
Anexo No.2 Cuestionario basado en el Modelo “SERVQUAL” de Parasuraman, Berry y Zeithaml dirigido a los usuarios.	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 En el GAD Municipal hay oportunidades para desarrollo profesional	44
Tabla 2 En la institución se reconoce el desempeño laboral.	45
Tabla 3 Los jefes promueven la capacitación que se requiere y el desarrollo personal.	46
Tabla 4 Me siento comprometido con el éxito de la institución	47

Tabla 5 Conozco y apoyo la misión, visión y valores institucionales.	48
Tabla 6 Los servicios que se prestan en el GAD Municipal me hacen sentir orgulloso(a) de formar parte de la institución.....	49
Tabla 7 Recibo el apoyo que requiero por parte de mis jefes, en el desempeño de mis funciones.....	50
Tabla 8 Se recibe la preparación y capacitación necesaria para ejercer las funciones	52
Tabla 9 Las normas y procedimientos están claras y apoyan el buen servicio al usuario.	53
Tabla 10 Se cuenta con acceso a la información para hacer el trabajo	54
Tabla 11 Existe una buena relación entre compañeros	56
Tabla 12 La institución fomenta y promueve la comunicación.....	57
Tabla 13 Las condiciones de trabajo son favorables.....	58
Tabla 14 La remuneración y beneficios son buenas	59
Tabla 15 Se dispone de los recursos necesarios para atender al usuario.....	61
Tabla 16 El sistema de atención al usuario del GAD Municipal Latacunga es moderno y de fácil acceso	63
Tabla 17 Los empleados del GAD Municipal Latacunga tienen buena presencia	64
Tabla 18 En el GAD Municipal Latacunga las instalaciones son adecuadas para atender al usuario	66
Tabla 19 En el GAD Municipal Latacunga, cuando el usuario tiene un problema, se agotan los recursos para ayudar a resolverlo	67
Tabla 20 En el GAD Municipal Latacunga se realiza una buena atención desde la primera vez	68
Tabla 21 El servicio que presta el GAD Municipal Latacunga se realiza a buen tiempo	70
Tabla 22 Los empleados del GAD Municipal Latacunga comunican el tiempo y la forma en que concluirá el servicio.....	71
Tabla 23 El personal del GAD Municipal Latacunga ofrece un servicio rápido a los usuarios	72
Tabla 24 El personal del GAD Municipal Latacunga siempre está dispuesto para atender de la mejor manera al usuario	73
Tabla 25 Los empleados de atención del GAD Municipal Latacunga siempre transmiten confianza.....	74

Tabla 26 El personal del GAD Municipal Latacunga siempre es gentil con los usuarios	75
Tabla 27 El personal del GAD Municipal Latacunga siempre es gentil con los usuarios	76
Tabla 28 Como usuario se siente seguro y satisfecho de usar los servicios del GAD.....	77
Tabla 29 Plan de mejora del clima organizacional	84
Tabla 30 Matriz de Plan de Capacitación.....	86
Tabla 31 Matriz de plan de capacitación.....	87
Tabla 32 Matriz del plan de capacitación.....	88
Tabla 33 Costo del plan de mejora	91

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 Elementos internos y externos que afectan el ambiente psicológico de una organización.....	11
Figura 2 Dimensiones estratégicas del clima organizacional	17
Figura 3 Tipos de clima organizacional según Likert.....	24
Figura 4 Pirámide de servicio	26
Figura 5 En el GAD Municipal hay oportunidades para desarrollo profesional	44
Figura 6 En la institución se reconoce el desempeño laboral.....	45
Figura 7 Los jefes promueven la capacitación que se requiere y el desarrollo. personal.	46

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Beneficiarios directos e indirectos	6
Cuadro 2 Cuadro de operacionalización de la variable independiente.....	36
Cuadro 3 Cuadro de operacionalización de la variable dependiente.....	37
Cuadro 4 Población de la variable del clima organizacional	41
Cuadro 5 Población de la variable de la incidencia en la atención al usuario	41

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Clima Organizacional y la Atención al Usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga

Fecha de inicio: Octubre, 2021

Fecha de finalización: Junio, 2022

Lugar de ejecución:

Provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga

Facultad que auspicia:

Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Licenciatura en Secretariado Ejecutivo Gerencial

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

No corresponde

Grupo de investigación

1056 funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga

Equipo de Trabajo:

Tutor:

Dra. Libia Dolores Almeida Lara CC: 050179799-7

Investigadora:

Mónica Silvana Herrera Sigui C.C. 050343331-0

Área de Conocimiento:

Gestión Administrativa, Atención al Usuario

Línea de investigación:

Administración y economía para el desarrollo humano y social.

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Gestión Administrativa, Servicio al Cliente y TIC.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial el clima organizacional ha sido estudiado para el continuo mejoramiento de la calidad de vida en las organizaciones y su personal, lo cual conlleva a las instituciones y empresas a buscar nuevas formas de gestionar, enfocándose hacia los colaboradores y los clientes. El factor humano es considerado la clave del éxito para que las entidades alcancen eficiencia y el trabajador mantenga una mejor calidad de vida en el sitio donde transcurre generalmente 8 horas diarias de su vida productiva.

El clima organizacional, también llamado clima laboral, es un elemento fundamental que consiste en las percepciones que el empleado tiene de las estructuras y procesos que ocurren dentro de la institución donde labora. Afirma (Chiavenato, 2015), que el clima organizacional “puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (p,72).

En este sentido, los empleados se sienten regulados por políticas restrictivas de la gestión de las autoridades de turno, lo que conduce a incomodidades que luego son llevadas a las funciones de cada uno y transmitidas a los usuarios, afectando esto la calidad del servicio que se debe tener.

En el Ecuador existen varias empresas públicas y privadas donde se habla del clima organizacional y este hace referencia al ambiente interno en el que se desenvuelve la empresa y el empleado, que está influido por la calidad de su relación con el entorno. Cada organización es diferente, y cada grupo humano desarrolla características especiales, muchas veces se presentan

dificultades en las instituciones públicas del estado y esto influye mucho en la atención al usuario.

Es por ello, que en la presente investigación que se llevará a cabo, se va a evaluar el clima organizacional actual y su incidencia en la atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, mediante un proceso metodológico en el que se va a utilizar un cuestionario basado en el instrumento diseñado por la psicóloga Sonia Palma en combinación con escala de Likert y otra encuesta a los usuarios basado en el Modelo SERVQUAL de Parasuraman, Berry y Zeithaml. En base a los resultados obtenidos se plantea implementar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, un plan de mejora para clima organizacional y que esto sea reflejado en una excelente atención al usuario, así como también mayores oportunidades para que el colaborador alcance en su trabajo el desarrollo y competencia en la labor que desempeña.

Justificación

El presente proyecto de investigación se desarrolló con el objetivo de analizar el clima organizacional y como esto repercute en la atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga y mediante los resultados obtenidos proponer un plan de mejora.

La presente investigación es de gran importancia ya que permitirá conocer las cualidades y percepciones que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional actual que tiene la institución, así como también la percepción que tienen los usuarios al ser atendidos en las diferentes dependencias del GAD Municipal.

Es un aporte profesional, porque un adecuado clima organizacional permitirá que exista una buena atención al contribuyente, de esta manera las áreas destinadas a la gestión del talento humano potencializaran su accionar; es necesario romper los paradigmas impuestos que han limitado su crecimiento. Es vital poseer una nueva visión del clima organizacional y la atención al usuario, difundiendo ideas creativas, innovadoras y de integración que permitan forjar una mejor calidad de servicio y faciliten el crecimiento institucional fomentando compromiso por cada uno de los colaboradores.

El interés por realizar el presente trabajo de investigación se basa en explorar como es el clima organizacional y la atención al usuario en la actualidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, lo que permitirá realizar acciones de mejora tanto para los colaboradores y usuarios, para de esa manera lograr un buen clima organizacional y una excelente atención al contribuyente en todas las áreas de la institución gubernamental.

La presente investigación es factible, ya que se cuenta con el apoyo, respaldo y predisposición del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, quienes están prestos a colaborar durante el tiempo que se llevara a cabo la debida investigación, facilitando y permitiendo la aplicación de la encuesta. Así como también se cuenta con el material tecnológico e instrumentos para el desarrollo del tema de investigación.

1.1.Pregunta de investigación

¿Cómo incide el clima organizacional en la atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general:

Analizar el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga y la atención al usuario mediante los instrumentos Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SPC (2004) y el Modelo SERVQUAL de Parasuraman, Berry y Zeithaml.

2.2. Objetivos específicos:

- Fundamentar las bases teóricas y epistemológica sobre clima organizacional y atención al usuario.
- Desarrollar el diagnóstico situacional del clima organizacional de los colaboradores y la atención a los usuarios del GAD Municipal del cantón Latacunga.
- Sugerir un plan de mejora sobre clima organizacional y atención al usuario.

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

La investigación tiene como beneficiarios directos al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga; y como beneficiarios indirectos a toda la ciudadanía que requieren los servicios de la institución.

4.1. Beneficiarios directos e indirectos

Cuadro 1

Beneficiarios directos e indirectos

Descripción	Beneficiarios	No. Personas
Personal del GADMCL	Directos	1.056
Ciudadanía latacungueña	Indirectos	170.489
Total, de población beneficiaria:		171.545

Nota. Beneficiarios directos e indirectos. Elaborado por Herrera (2022), a partir de (GADMCL, 2022)

5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

5.1. Antecedentes de la Investigación

Para efectuar un correcto estudio investigativo sobre el clima organizacional y su incidencia en la atención al usuario se ha examinado investigación relacionadas que permitan fundamentar teóricamente el presente proyecto. En el año 2017, Fernando Trávez realizó un proyecto de investigación titulado el clima organizacional y el desempeño laboral en el departamento SIMTEL del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga provincia de Cotopaxi, en el cual se pretendió proponer estrategias para mejorar el ambiente laboral, liderazgo en el talento humano, que inciten a los colaboradores a trabajar y fortalecer su capacidad mejorando el rendimiento laboral y productividad. Para efectuar la investigación Trávez realizó el proceso de operacionalización de variables, a través de una investigación cuantitativa con un cuestionario de 10 preguntas que permitan determinar si el clima organizacional influye en el desempeño laboral en el Departamento SIMTEL.

Al finalizar Trávez (2017) la investigación se determinó que el clima organizacional del departamento SIMTEL del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, posee varios puntos negativos como: “complicaciones con sus compañeros, instalaciones dentro de su puesto de trabajo y ausentismo laboral. Orientando a que cada colaborador realice su trabajo de una manera deficiente y hostil con la sociedad repercutiendo directamente en la baja de su desempeño laboral” (p. 75).

Asimismo, gracias a la investigación se determinó que uno de los causantes del negativo clima organizacional del departamento SIMTEL es la inexistencia de estudios previos dentro de la organización sobre el clima y desempeño laboral, por lo que no ha permitido elaborar estrategias con factores positivos que permitan corregir el clima organizacional y con ello mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del GAD Municipal del cantón Latacunga.

Abel Mejillón, efectuó una investigación en el año 2018, sobre: Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, del cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017, a través de un análisis crítico sobre el manejo del clima organizacional de la institución se planteó una propuesta para analizar los elementos que inciden en el desempeño laboral de la institución con ello, efectuar propuestas significativas que fomenten el clima agradable e incremento del desempeño organizacional de los colaborados.

Con una metodología exploratoria de tipo mixta Mejillón (2018) obtuvo datos estadísticos de los colaboradores, en el cual se identificó los factores que perjudican el clima organizacional como: “carencia de comunicación, compañerismo, trabajo en equipo y limitación de opiniones a

los funcionarios, elementos que inciden en el trabajo que realizan por lo que es necesario implementar un plan de mejora que genere resultados positivos, tanto a los colaboradores como a los usuarios para esta manera coadyuvar al crecimiento de la organización” (p. 88).

Finalmente se estableció un plan de mejoramiento del clima organizacional con el objetivo de establecer estrategias que permitirán a los colaboradores fortalecer sus conocimientos que contribuyan significativamente la relación entre los compañeros de la institución para aportar al desarrollo institucional y que a la vez promuevan un clima organizacional armonioso y con ello, mejorar el rendimiento de cada trabajador.

Asimismo, Karen Uribe efectuó una investigación titulada: El clima organizacional y el desempeño laboral del Gad Municipal del cantón Saquisilí provincia de Cotopaxi en el año 2021, realizada con el objetivo de estudiar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral y determinar la existencia de falencias entre los departamentos institucionales. En la investigación Uribe detalla los problemas referentes al clima organizacional identificadas en la institución las cuales afectaron al correcto desempeño de la empresa, para ello se efectuó una investigación descriptiva no experimental a través de una encuesta dirigida a los trabajadores y empleados del Gad, con los resultados obtenidos se establecieron las conclusiones y el diseño de estrategias para mejorar la comunicación y el empoderamiento personal.

Uribe (2021) menciona que al realizar una investigación directa en el lugar de la problemática se logró identificar las falencias que perjudicaron el clima organizacional y por ende al desenvolvimiento de los trabajadores en relación con las actividades funcionales de cada área institucional “los factores del clima organizacional que afectan al desempeño laboral son la falta

de comunicación, participación y un adecuado proceso de retroalimentación, la comunicación entre compañeros no es óptima y la compatibilidad de intereses no es la adecuada” (p. 34). Estos factores han afectado el correcto desarrollo del ambiente organizacional, es así como, se propuso estrategias que mejoren y corrijan los problemas identificados en la comunicación interna y la responsabilidad al ejecutar con efectividad las tareas encomendadas a cada colaborador esto permitirá poseer un ambiente óptimo y por ende un desempeño eficiente.

5.2. Clima Organizacional

El clima organizacional en la actualidad es de suma importancia para todas las entidades tanto para públicas como para privadas y es así que buscan el mejoramiento continuo, es gran valía al estudio y exploración metodológico en la dirección del mismo.

En la actualidad el clima organizacional es parte del conocimiento humano y del campo de la investigación de ciertas organizaciones y de su estructura organizacional adaptada a la plataforma con decisiones y operaciones influidas a través de un contexto ambiental, el negocio de gestión, procesos internos y el capital intelectual involucrado organizacional (Rivera et al. 2018). Por su parte, Guevara (2018) asegura que “el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo y no de la opinión acerca de esas realidades ni de la actitud de ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas” (p. 15), es decir, esta sobre el clima organizacional se relaciona con los eventos y cualidades que la institución posee en relación con sus participantes.

Los participantes activos directos o indirectos de una organización, son los colaboradores,

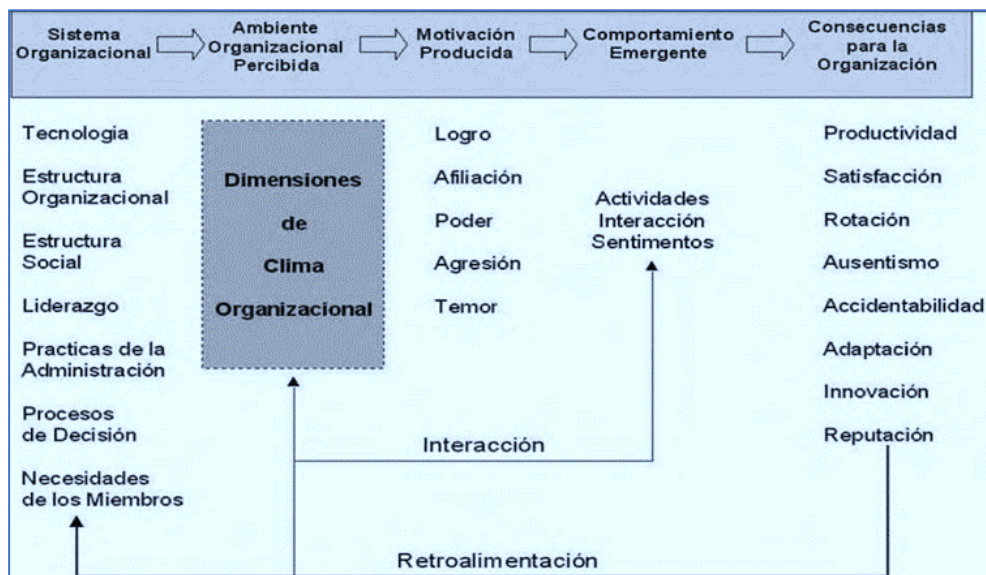
cliente, proveedor, dirigente, investigador, consultor, ya que son los elementos claves de acción de las actividades de negocio, asociación y desarrollo de relaciones o actividades con las organizaciones y a su vez deben conocerlas bien (Rivera et al. 2018). Es por ello, que se convierte en una necesidad el conocer cómo son y cómo funciona la institución para lograr entender las fortalezas y debilidades y con ello sus éxitos y fracasos.

Sobre el concepto de clima organizacional se han evidenciado un sin número de estudios y aportaciones que dan lugar a las definiciones y a la determinación de indicadores, Rivera et al. (2018) citando a los investigadores Hellriegel y Slocum atribuyen que el clima organizacional no es más que “el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno” (p. 15). Es así como, la importancia del clima organizacional radica en el comportamiento de un trabajador y su relación con los factores organizacionales existentes y las percepciones relacionados a los modos de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros.

Según Pedraza (2018) respecto al clima organizacional señala lo siguiente “Es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales” (p.6). Establecer procesos de interacción social que permitan mejorar y comprender las relaciones interpersonales que resulten en una satisfacción material y emocional de los colaboradores es positivo de una empresa, a continuación, se pueden observar en el siguiente gráfico:

Figura 1

Elementos internos y externos que afectan el ambiente psicológico de una organización



Nota. Elementos internos y externos que afectan el ambiente psicológico de una organización. Elaborado por Herrera (2022), a partir de (Vela, 2019)

El clima laboral comprende las relaciones personales e interpersonales de todos los colaboradores, asimismo de los comportamientos, formas de trabajar, ambiente físico entre otros, formando un conjunto de factores que tienen incidencia en el desempeño profesional, personal y que los lleva a la consecución de los objetivos, por ello, el clima laboral se relaciona con las percepciones colectivas de las personas en relación con las prácticas, políticas, estructura, procesos y sistemas corporativas y su relación (Romero, 2022).

5.2.1. Tipos de climas organizacionales

Según Salazar (2018), existen se han identificado dos tipos de clima organizacional o sistemas: autoritario y participativo los cuales se subdividen.

- a) **Clima autoritario: Autoritarismo explotador (Sistema 1):** En este clima los directivos o altos mandos de la empresa no ejercen un positivo convencimiento sobre sus colaboradores, pues la toma de decisiones y ejecución de los objetivos son fijadas por los altos niveles de jerarquía distribuyéndose en relación con un camino únicamente descendente. Los colaboradores trabajan en un ambiente hostil de miedo, castigos, amenazas, desconfianza sin una recompensa por su desempeño. Este tipo de clima normalmente es inestable y aleatorio pues la comunicación es unidireccional únicamente para entregar órdenes e indicaciones específicas, no se coexiste con un trabajo en equipo, los colaboradores no poseen una satisfacción laboral adecuada.
- b) **Clima autoritario: Autoritarismo paternalista (Sistema 2):** En este clima organizacional los altos directivos poseen un poco confianza a sus colaboradores, una relación de jefe y trabajador. La mayoría de la toma de decisiones se centran en los alto niveles jerárquicos de la organización, no obstante, en ciertas ocasiones se toma en cuenta a los niveles inferiores. Los instrumentos a mecanismos de motivación a los funcionarios suelen ser recompensas y los castigos, es decir, los directivos juegan con las necesidades de los funcionarios (dinero, ego, estatus, poder). Los colaboradores no son ni se sienten responsables o parte de los objetivos logrados por la organización. El entorno organizacional es poco estable y estructurado con una poca comunicación descendente, ascendente y entre los compañeros.
- c) **Clima participativo: Consultivo (Sistema 3):** Se efectúa una consulta entre directivos y colaboradores a través de una relación de confianza, no obstante, las interacciones son medianamente frecuentes. Las políticas y la toma de decisiones se

efectúan a través del nivel alto de la organización, pero si se admite que los colaboradores participen de manera concreta. La comunicación es descendente, pero con frecuencia la comunicación es ascendente entre compañeros. Las recompensas y los castigos (en ocasiones) son parte de los instrumentos de motivación a los colaboradores, pues los directivos tratan de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de sus colaboradores, la actitud de los directivos es casi favorable con sus colaboradores, pues se sienten responsables de las tareas que hacen.

- d) Clima participativo: Participación en grupo (Sistema 4):** En este entorno se delegan responsabilidades en base a la confianza entre directivos y colaboradores, la toma de decisiones se distribuye para todas las áreas de la empresa y sus niveles de integración. En este clima se identifica un trabajo en equipo entre los directivos y colaboradores con una comunicación es de tipo ascendente, descendente y entre compañeros. Los colaboradores se encuentran motivados, poseen la confianza de los directivos y son parte de la consecución de las metas de desempeño, mejoramiento de los procesos de trabajo y poseen una evaluación de desempeño en relación con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional Pritchard & Karasick

Para efectuar una correcta medición de clima laboral existente en una institución, Llaulli (2019) menciona que es fundamental identificar las dimensiones dentro de la organización, es decir, las características en la que el clima se desarrolla. Llaulli (2019) citando a los autores Pritchard & Karasick (citado en Vega, Rodríguez & Montoya, 2012), quienes crearon un instrumento de medición de once dimensiones del clima organizacional:

- **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- **Rendimiento.** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus.** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones.** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (p. 13)

Es así como a través de estas once dimensiones propuestas se definen las características de medición de cada área de la organización como un instrumento tanto para los colaboradores como a los directivos como participantes activos del desarrollo de un clima laboral adecuado o inadecuado ejercido en la institución. Además, Llaulli (2019) citando al autor (Liker, 2004), quien

menciona que el clima laboral se evalúa en relación con ocho variables:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada. (p. 14).

5.2.3. Dimensiones del clima organizacional Williams

Se han identificado una gran variedad de criterios, dimensiones y factores para abordar el estudio del clima organizacional, de acuerdo con Calahorrano (2019) que cita a Williams (2000) las dimensiones del clima organizacional se constituyen desde:

- a) Estructura:** Formas que establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- b) Responsabilidad:** Esta dimensión mide el grado en que los individuos y los métodos de trabajo se complementan y cómo son comunicados a otros empleados desde las instancias superiores
- c) Calidez humana:** Es la atención que proporciona la administración para el bienestar de los empleados

- d) **Apoyo:** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior
- e) **Reconocimiento y recompensa:** Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- f) **Tolerancia para los conflictos:** Formas de liderazgo que se utiliza para influir en los empleados.
- g) **Identidad y lealtad hacia la organización:** El sentido de pertenencia y la interacción que la dirección administrativa establece a los miembros de la organización (pp. 39-40).

A través de los aspectos presentados se entrelazan para un correcto desarrollo del clima laboral, los cuales tiene la potestad de visibilizar la situación organizacional en positivo o en negativo, no obstante, las dimensiones estratégicas también son parte de la generación de percepciones del clima organizacional que determinarán si el ambiente es agradable o excelente al igual que la gestión institucional si es buena o mala, por el contrario, es necesario que exista una alineación estratégica de todas las áreas y que a su vez estén orientadas al cambio institucional en relación con la misión y visión procurando el trabajo en equipo y colaborativo, así como se muestra en la Figura No. 2.

Figura 2

Dimensiones estratégicas del clima organizacional



Nota. Dimensión estratégica del clima organizacional obtenido de (Calahorrano, 2019)

5.2. Importancia del clima organizacional

El clima laboral adecuado favorece al incremento sustancial del rendimiento y desempeño laboral de todos los colaboradores y como resultado mejorar la productividad de la empresa (Arcos, 2020). Es así como, la importancia de la gestión empresarial radica en garantizar niveles apropiados de confianza, comunicación y acceso a la información institucional, creación e indicación de los códigos de comportamiento institucional claros y concisos siempre impulsando a un liderazgo inclusivo (Arcos, 2020).

Para tener un ambiente laboral óptimo según Arcos (2020), se debe tomar en cuenta las siguientes pautas:

- a) Contar con un ambiente abierto a sugerencias y preguntas, sin que nadie tenga la sensación de ser juzgado, favorece la aparición de nuevas ideas, además de fomentar la implicación de los miembros del equipo.
- b) Facilitar un modelo de trabajo flexible, en el que cada persona pueda contar con tiempo para su vida personal y satisfacer sus necesidades familiares e individuales sin agobios.
- c) Fomentar un ambiente de feedback multidireccional, basado en el respeto y la claridad, que favorezca la resolución de imprevistos y conflictos, afrontando cada caso de forma directa y honesta.
- d) Crear espacios abiertos, en los que se ejerza una total libertad de movimientos, y sin la presencia de puertas o despachos individuales, que simbolicen capas diferenciadas en el organigrama. Poder acceder a responsables y coordinadores es clave en el día a día.
- e) Disfrutar de una planificación de actividades corporativas ramificadas, que alimente la idea de equipo y favorezca el conocimiento de las personas que conforman otras unidades o departamentos, tales como jornadas de empresa, fiestas, etc.
- f) Un ambiente laboral agradable, relajado y productivo, en el que cada individuo sea consciente del compromiso de la compañía con la excelencia, exista una comunicación fluida y exista una cooperación interdepartamental e interpersonal adecuadas, es una apuesta segura en favor de la motivación y los resultados. (párr. 3).

5.3. Instrumentos de medición del clima organizacional

Según, Salazar (2018) se han identificado varios modelos de medición del clima organizacional, entre los más relevantes están:

- Modelo Escala de Clima Organizacional (EDCO) de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz
 - Modelo Cuestionario de Fernando Toro
 - Cuestionario de Carlos Méndez IMCOC

- Cuestionario de Mónica García y Álvaro Zapata
- Cuestionario basado en la Escala CL-SPC de Sonia Palma en combinación con escala de Likert
- Modelo de Brunet

5.4. Modelo Escala de Clima Organizacional (EDCO) de la Fundación Universitaria

Konrad Lorenz

Es un instrumento generado por los investigadores de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz de la ciudad de Bogotá, el cual tiene como fin aplicar una escala de identificación de parámetros referentes a la percepción que el colaborador posee sobre el ambiente laboral, resultado de los comportamientos personales o colectivos y las expectativas, de esta manera, gerencia pueda determinar los correctivos necesarios a fin de fortalecer y mejorar dichos comportamientos de sus colaboradores (Calahorrano, 2019).

De acuerdo con Salazar (2018) las subescalas o elementos de aplicación del clima relacionado al modelo EDCO, son:

- a) Relaciones interpersonales
- b) Estilo de dirección
- c) Sentido de pertenencia
- d) Retribución
- e) Disponibilidad de recursos
- f) Estabilidad
- g) Claridad y coherencia en la dirección

h) Valores colectivos

Dicho cuestionario está constituido por 40 enunciados con preguntas de aseveración o juicio afines a los temas del clima organizacional y una escala valorativa que le ayuda al colaborador a mostrar su reacción en torno a los cinco puntos de la escala.

5.4.1. Modelo Cuestionario de Fernando Toro

En cuestionario modelo optó por la definición de clima organizacional que Toro diseñó en 1992, el cual constituye la percepción que los colaboradores tienen en torno a la realidad laboral. Dicho modelo tiene por premisa que los colaboradores tienen comportamientos relacionados las percepciones y las condiciones laborales. Las mismas percepciones que se influyen por la conducta de los colaboradores (superiores y compañeros) (Toro, 2013).

El modelo esta desarrollado en base a un cuestionario sobre el clima organizacional (ECO) con 63 preguntas en su versión inicial y 49 en su versión final la cual evalúa los siguientes elementos:

- a) Relaciones interpersonales**
- b) Estilo de gerencia**
- c) Sentido de pertenencia**
- d) Compensaciones**
- e) Disponibilidad de recursos**
- f) Estabilidad laboral**
- g) Claridad y coherencia en la gerencia**
- h) Valores colectivos**

En la ECO para evaluar el clima organizacional se emplea la escala de Likert con cinco valores: totalmente de acuerdo (4), en parte de acuerdo (3), en parte en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1) y no estoy seguro (0).

5.4.2. Cuestionario de Carlos Méndez IMCOC

Carlos Méndez, en el año 2006 diseñó el IMCOC (Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas) el cual se ha aplicado a varias empresas de Colombia y posteriormente en América Latina. Méndez mencionó que el clima organizacional es el resultado del entorno propio de cada organización percibido por cada los miembros de dicha organización relacionado a las relaciones sociales y la estructura organizacional. El cuestionario consta de 45 enunciados, no obstante, es flexible en la posibilidad de adicionar más enunciados en relación con los factores asociados a cada organización de manera particular. Según Méndez los factores del clima organizacional que son parte de la evaluación del cuestionario se diferencian en: la actualización de las preguntas y la metodología utilizada para la validación. Los factores evaluadores son: metas, liderazgo, colaboración, la toma de decisiones, comportamiento, motivación, control, satisfacción laboral, rendimiento y percepciones (Salazar, 2018).

5.4.3. Cuestionario de Mónica García y Álvaro Zapata

Este cuestionario modelo fue creado por los investigadores Mónica García y Álvaro Zapata, en el año 2008 con el objetivo de identificar la percepción que poseen los colaboradores en relación con el clima laboral de la organización, atribuye las causas a los resultados obtenidos de los factores evaluadores establecidos de acuerdo con las percepciones de los colaboradores que den soluciones para mejorar el clima organizacional. Este modelo está definido por el clima entorno a la parte

interna de la organización como resultado del conjunto de las características permanentes del contexto laboral que son resultado del comportamiento de los colaboradores (Salazar, 2018).

El cuestionario evalúa los elementos del clima organizacional: planificación estratégica, estructura física, misión y visión, autoevaluación y evaluación de colaboradores, participación, liderazgo, apoyo, recompensa, relaciones interpersonales y personales, reconocimiento, capacitación, crecimiento personal y profesional, higiene, evaluación de desempeño, normas de la organización y trabajo en equipo.

5.4.4. Cuestionario basado en la Escala CL-SPC de Sonia Palma en combinación con escala de Likert

De acuerdo con Espinoza et al. (2019) la Escala de opiniones CL-SPC fue elaborada y desarrollada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo (Lima, Perú). Constituye un instrumento estructurado con la técnica de Likert relacionada a la versión final con un total de 50 enunciados que indican las variables del Clima Laboral definidos por la percepción del colaborador en relación a su ambiente laboral y a factores vinculados con su posibilidad de realización personal, calidad de participación con las tareas organizacionales asignadas, supervisión y evaluación que recibe, acceso a la información institucional comunicada con sus demás compañeros y las condiciones laborales que le permitan realizar sus actividades. Los cinco factores determinados en relación con la función del análisis estadístico y cualitativo son:

- a) Autorrealización
- b) Involucramiento laboral
- c) Supervisión
- d) Comunicación
- e) Condiciones laborales

5.4.5. Modelo de Brunet

Este modelo se asocia a los valores y actitudes que son particulares de cada persona, también con aquellos que influyen en su comportamiento, por ejemplo, Brunet menciona que la motivación y recompensas son fundamentales para un comportamiento positivo, asimismo la responsabilidad y la estructura son factores partícipes de este modelo que refieren a los aspectos abstractos del entorno laboral (Salazar, 2018). Los componentes del modelo del clima organizacional, según Brunet, son:

- a) Estructura
- b) Responsabilidad
- c) Remuneración y recompensas
- d) Toma de decisiones y desafíos
- e) Apoyo
- f) Tolerancia a los conflictos

5.4.6. Teoría del Clima Organizacional de Likert

De acuerdo con Likert (1968) menciona que existe una la relación directa entre el comportamiento y adaptabilidad de los colaboradores, con el comportamiento del líder, gestión interna de la organización, percepciones, condiciones y recursos laborales que los colaboradores perciben, mencionando que se identifica una relación proporcional entre los elementos organizacionales mencionados que permite modelar las actitudes y comportamiento de los colaboradores Chiavenato (2015).

Bajo esta teoría ha permitido servir de base para otras, Rensis Likert, divide el ambiente o clima

organizacional en cuatro tipos, que a continuación se mencionan:

Figura 3

Tipos de clima organizacional según Likert



Nota. Tipos de clima organizacional según Likert. Chiavenato (2015)

La calidad de servicio y satisfacción de los usuarios son elementos fundamentales en las instituciones públicas ya que el usuario cancela por un servicio y este tiene que ser satisfactorio tomando en cuenta que, el usuario es la razón de ser de la institución y por esta razón se debe cumplir con las necesidades del contribuyente haciéndole sentir satisfecho por el servicio solicitado.

Según Ibarra et. al (2014) señala que: “plantean como objetivo de su investigación el identificar los principales factores que determinan la calidad de servicio y el grado de satisfacción del usuario en la ciudad de Latacunga”.

Para medir el nivel de percepciones y expectativas que el usuario tiene sobre la calidad de servicio generalmente se realiza mediante la aplicación del método SERVQUAL ya que es una

herramienta útil para la medición de la calidad y satisfacción del servicio requerido por el usuario.

5.5. Atención al usuario

La calidad de servicio y satisfacción de los usuarios son elementos fundamentales en las instituciones públicas ya que el usuario cancela por un servicio y este tienen que ser satisfactorio tomando en cuenta que, el usuario es la razón de ser de la institución y por esta razón se debe cumplir con las necesidades del contribuyente haciéndole sentir satisfecho por el servicio solicitado.

El cliente o usuario es una persona necesita adquirir a un producto o un servicio a partir de un pago, en sí es una persona que compra un producto o servicio. Por otro lado, el usuario es la persona que hace uso de un servicio para después ser un consumidor (persona quien consume un producto o servicio) (Gómez, 2015). Asimismo, Gómez (2015) ha identificado varios tipos de usuarios entre los cuales a continuación se describen:

- a) **Los clientes activos:** Son los clientes que compran productos en concreto y realizan esta tarea con frecuencia.
- b) **Los clientes inactivos:** Son aquellos clientes que poseen la característica de no efectuar una compra en un mucho tiempo, por ello se supone que el cliente realiza la compra con la competencia.
- c) **Los clientes satisfechos:** Considera que la empresa cumplió con sus expectativas siendo estas superadas al igual que la atención recibida. Este grupo de clientes se guían y estructuran de trabajo en cualquier lugar.

De acuerdo con Tobar (2016) define que “La atención al cliente es el conjunto de estrategias

diseñadas para mejorar las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, siendo indispensable para el desarrollo de una empresa” (p. 28), los usuarios con parte del proceso externo de la organización por ende la necesidad de afianzar la calidad y confianza que permita satisfacer las necesidades laborales que solicite el usurario.

5.6. Principios de calidad en el servicio

De acuerdo con Gómez (2015) citando a (Munch, 1992), existen principios que rigen la calidad del servicio para todos los miembros de la institución, los cuales son: El cliente siempre tiene la razón, Cumplir con lo prometido, Mejora continua, Los detalles son importantes, Los costos de no calidad, La sonrisa y La apariencia física del lugar y de las personas (p. 18).

Figura 4

Pirámide de servicio



Nota. Pirámide de servicio (Gómez, 2015)

La pirámide de servicio de una organización o empresa permite decidir y definir el lugar en el cual se quiere estar de la pirámide, en la parte superior de la pirámide el objetivo es lograr una

cultura corporativa, es así como el servicio debe relacionarse con el clima laboral es óptimo para el correcto desarrollo de esta.

Las organizaciones actualmente requieren de competitividad y desarrollo constante de nuevas estrategias que les permita diferenciarse en la competencia y una diferenciación es la calidad del servicio brindado y por ello Gómez (2015) menciona que se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- a) Conocer profundamente a los clientes
- b) Investigar y controlar periódicamente las necesidades y los niveles de satisfacción de sus clientes
- c) Tener y ejecutar estrategias claras de servicio enfocadas siempre en el mejoramiento de este
- d) Capacitar permanentemente a sus trabajadores en virtud de potencializar sus habilidades y su crecimiento profesional
- e) Desarrollar el servicio interno con dedicación y compromiso porque es el reflejo del servicio externo
- f) Tener el compromiso de sus trabajadores
- g) E incentivar y reconocer los logros de todo el personal (p. 19).

5.7. Importancia de la calidad de atención al usuario

La calidad del servicio al cliente ha tomado fuerza en relación con el crecimiento de la competencia, pues mientras más competencia exista los clientes tienen mayor oportunidad de decidir el lugar en el cual desean adquirir el producto o servicio ofertado, ahí radica la importancia de perfeccionar, mejorar y adecuar las necesidades de los clientes, tomando en cuenta que ellos siempre tienen la última palabra para decidir (Cruz, 2013). Debido a que la competencia es cada vez mayor los productos ofertados aumentaron a la par considerablemente y además son variados, por ello se vuelve fundamental ofrecer un valor agregado.

Los competidores cada día van equiparando la calidad y precio, por ello se debe buscar una diferenciación ante los clientes que cada día son más exigentes, pues no solo requieren precio y calidad, sino también, una calidad en el servicio y atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido (Alcázar, 2018). Es así como, si un cliente queda insatisfecho porque cumple con sus expectativas de servicio o la atención, es probable que se convierta en un cliente fiel y vuelva a visitar la empresa, es primordial respetar los aspectos para fortalecer el desarrollo de la empresa, pues al aplicarlos se logrará tener una ventaja competitiva.

5.7.1. Características de la calidad de atención al usuario

Según Aniorte (2018) ciertas características deben cumplirse para poseer un correcto servicio de calidad al usuario señalando las siguientes en relación con el servicio y producto brindado:

- Cumplimiento de los objetivos
- Servir acorde a lo que está diseñado
- Con un uso adecuado
- Solucionar las necesidades del cliente
- Proporcionar resultados positivos

Así mismo, Alcázar (2018) ha identificado otras características más específicas citando a Verdú (2013), que están relacionada a las actividades del personal que trabaja en la empresa y organización y son habilidades primordiales para un correcto servicio al cliente:

- a) **Formalidad:** Como una manera de actuar honesta con la capacidad para comprometerse en las tareas con integridad.

- b) **Iniciativa:** Ser una persona dinámica y siempre activa con las ganas de actuar en las situaciones presentadas brindando una solución rápida a los problemas.
- c) **Ambición:** Poseer deseos y sueños inagotables por mejorar y crecer; con el afán de la superación colectiva.
- d) **Autodominio:** Poseer la capacidad de mantener y controlar las emociones en todos los aspectos de la vida.
- e) **Disposición de servicio:** Poseer la disposición y predisposición natural, de brindar ayudar y servir al cliente de manera eficiente.
- f) **Don de gente:** Poseer la capacidad de entablar relaciones interpersonales de calidad y afectuosas con los demás disfrutando el proceso.
- g) **Colaboración:** Una persona que suela y le guste trabajar en equipo, para la consecución de un objetivo organizacionales.
- h) **Enfoque positivo:** Poseer la capacidad de siempre ver el lado bueno y positivo de las cosas.
- i) **Observación:** Una persona que posea la habilidad de captar y fijarse en los detalles no siempre son visibles para los otros.
- j) **Habilidad analítica:** Logra extraer lo importante de las cosas, es decir, tiene la capacidad de descomponer una situación en partes analizando las ideas principales y, siempre analizando y ofreciendo una solución global.
- k) **Imaginación:** Persona que posea la capacidad de crear nuevas e innovadoras ideas con varias alternativas para el abordaje de una situación.

5.7. Tipos de atención al usuario-cliente

De acuerdo con Villalba (2020) señala que la manera de atender a los clientes dependerá de “todas las herramientas y estrategias que utilice la empresa para garantizar su satisfacción” (p. 39). Se ha identificado varias maneras de brindar atención dentro y fuera de las organizaciones a los clientes de la empresa involucrando elementos que se mencionan a continuación:

- **Relación cara a cara.** Es necesario que los colaboradores que tengan contacto directo con

el cliente siempre tengan una cara sonriente y ponga toda su atención en lo que le dirá.

- **Contacto con el cliente.** Las buenas relaciones permitirán generar más confianza para determinar las conexiones con la empresa y con ello, obtener productos y servicios que se brinden por la organización.
- **Correspondencia.** Es necesario crear una comunicación asertiva con el cliente, como responder todas sus inquietudes y dudas.
- **Reclamos y cumplidos.** Cuando la organización promete algún producto o servicio al usuario debe cumplir con responsabilidad, o si no se menguará la credibilidad y confianza que posee en la organización.
- **Instalaciones.** Cuando un cliente se acerca a una institución y esta se encuentra limpia, ordenado y con un ambiente agradable genera confianza y seguridad. Es así como, se debe adaptar las condiciones necesarias para generar buenas percepciones en los usuarios. Es así como, los elementos del servicio al cliente son fundamentales para que las organizaciones generen un contacto directo con el cliente y con ello general satisfacción en la calidad del servicio brindado.

Según el análisis de Villalba (2020) los elementos son:

- Todos somos expertos en servicio
- Los servicios dependen del tipo de cliente
- Calidad en trabajo no es en servicio
- La mayoría de los servicios contienen una mezcla de atributos (tangibles e intangibles)
- La efectiva administración del servicio requiere entender al mercado y al personal

tan bien como las operaciones

- El servicio se puede dar cara-cara, correo, teléfono, etc (p. 41).

Al analizar los elementos que intervienen en la atención y servicio al cliente se concluye que los colaboradores deben poseer una capacitación constante que mejore la calidad de atención al servicio al cliente con calidad para que mejorar la reputación y satisfacción.

5.8. Relación entre el clima organizacional y la atención al usuario

Pereira (2015) menciona que una organización debe estar acorde con el usuario estableciendo las bases para el desarrollo del negocio ofreciendo servicios que cubran las necesidades del cliente. Es así como los colaboradores deben estar comprometidos en trabajar para obtener este objetivo de excelencia en la atención. No obstante, las gerencias de las instituciones también deben ser parte de este compromiso en motivar y ayudar constantemente a los colaboradores para que su trabajo este enfocado en cubrir las necesidades del usuario alcanzando un buen nivel de sensibilidad, voluntad de colaboración, atención generando contacto y confianza entre la organización y el usuario.

En la actualidad, el estudio del clima organizacional ha sido decisivo para el planteamiento y mejoramiento continuo de una organización, pues a través de esta investigación y análisis se determinan los factores claves que permiten el incremento de calidad de vida laboral, y con ello, la calidad del servicio al usuario que se brinda en las empresas e instituciones, tomando en cuenta que el clima laboral tiene una alta repercusión en cuanto a la motivación y el cumplimiento de las funciones de los trabajadores (Salazar, 2018).

Por su parte, Salazar (2018) citando a investigadores como Montero (2010) mencionan que medir el clima organizacional y la calidad del servicio y atención al usuario es “un asunto indispensable para las organizaciones de países latinoamericanos, debido al reto que se tiene por gestionar productos y servicios de calidad, lograr ventajas competitivas y sobre todo construir una cultura de servicio eficiente para la sociedad en general” (p. 12). Es así como, los desafíos presentados en la gestión organizacional son parte del hallazgo de la eficiencia, calidad y equidad en brindar los servicios y del desarrollo permanente y eficaz que las instituciones deben trabajar con sus colaboradores siempre enfocados en el consumidor y la gestión del conocimiento por competencias, así se generarán sistemas administrativos de calidad que garanticen solventar las necesidades de los usuarios y ofrezcan una atención apropiada y de calidad.

Por ello es fundamental apreciar el clima organizacional y la calidad ofertada en las instituciones y más aún en las públicas, convirtiéndose en un objeto de estudio trascendental con la exigencia de lograr dominar los elementos que influyen en la productividad del capital humano y el nivel de satisfacción de los colaboradores de la organización y de los usuarios (Ávila et al. 2019).

En una investigación desarrollada por Ávila et al. (2019) lograron determinar los parámetros de medición del clima organizacional de las instituciones públicas con los de las empresas privadas a través de un método descriptivo-explicativo, en el cual se obtuvo diferencias notables en las apreciaciones de las dimensiones, es decir existe una gran diferencia de calidad de atención al usuario entre empresas privadas y públicas. La mayor brecha identificada fueron las dimensiones de: Conflicto, Recompensa, Estándares de Desempeño, Estructura y Responsabilidad, factores que

repercuten en la operatividad de la empresa en general, y que a continuación se detallan:

- a) Los manuales de organización y funciones se encuentran desactualizados;
- b) Inexistencia de comunicación de estrategias en forma clara;
- c) Carencia de trabajo en equipo para dar a conocer a los empleados en detalle el propósito de determinados trabajos que se les encomiendan;
- d) Un clima laboral con ciertas deficiencias que no permiten una óptima productividad.
- e) Endeble trabajo en equipo para dar a conocer a los empleados en detalle el propósito de determinados trabajos que se les encomiendan (p. 40).

Por otro lado, Suárez (2018) menciona que la satisfacción laboral posee un fuerte impacto en el desempeño laboral, la intención de rotación, el bienestar en el trabajo y la rotación laboral son factores que también son parte del clima organizacional y de su incidencia en la atención al usuario, además menciona que “Es importante que las empresas analicen ¿qué efecto tiene el clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral? en torno a identificar asociaciones significativas positivas entre el clima y la justicia organizacional con la satisfacción laboral los instrumentos de medición” (p. 181). El clima organizacional es algo intangible que no se puede ver ni tocar, pero si sentir además se identifica en la existencia real que afecta a toda la gestión que ocurre que la parte interna y externa de la organización en especial a los participantes activos como colaboradores y usuarios. El clima del ambiente organizacional está determinado también por los factores psicológicos y sociales que son parte del entorno del trabajo como parte del conjunto de percepciones que tienen los colaboradores sobre las condiciones del ambiente de trabajo inter e intrapersonal y con ello el resultado de las emociones y actitudes que nacen de las comunicaciones e interacciones de los integrantes de la empresa.

5.9. Factores que influyen en el clima organizacional

El clima laboral se constituye de varios elementos considerados relevantes para el correcto funcionamiento de cualquier organización, la percepción que los colaboradores tienen del ambiente donde laboran debe relacionarse con: confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, así se obtendrá un resultado positivo en la productividad de la organización. De acuerdo con Pilligua et al. (2019) la productividad está relacionada con el clima organizacional de una empresa, una buena productividad permitirá demostrar si existe un clima positivo en la organización.

- a) **Baja productividad y clima laboral elevado:** Este contexto señala que los objetivos individuales deben estar alineados con los grupales para generar una satisfacción laboral que contribuya a elevar la productividad. El clima laboral permite elevar el potencial productivo gracias a la eficiencia del ente rector de la empresa.
- b) **Alta productividad y clima laboral bajo.** La empresa logra mejorar su productividad a través de una correcta planificación y/o la aptitud de los colaboradores de la organización, con base fundamental de una motivación a los trabajadores. La motivación no debe ser en base a penalizaciones, sanciones o despidos, pues estos disminuyen el apego que el empleador tenga por la empresa. Por ello, la productividad se visualiza con estrategias de mejora organizacional a largo plazo.
- c) **Alta productividad y clima laboral elevado.** Lo más favorable para la empresa es que todos los trabajadores estén alineados a los objetivos grupales e individuales a través de una vinculación exitosa. El clima laboral permite elevar la eficacia de los procesos internos generando una importante productividad para la institución con una sinergia positiva que

potencie la unión.

Por otra parte, el clima laboral junto con los sistemas internos de trabajo, características organizacionales y colaboradores coadyuban interdependiente de manera cíclica y dinámica para generar un impacto directo en los resultados productivos y de comercialización de la organización. Por ello, el clima organizacional adquiere una figura de especial atención en los procesos de mejora institucional y planificación interna que las gerencias logren instaurar, a la vez, los modelos de estudio de clima de las organizaciones señalan la existencia relativa entre la productividad y factores positivos de estabilidad laboral.

5.10. Operacionalización de Variables

5.10.1. Variable independiente: Clima Organizacional

Cuadro 2

Cuadro de operacionalización de la variable independiente

Variable	Dimensiones	Indicador	Técnicas e instrumentos
(X) Clima organizacional	Autorrealización	1. En el GAD Municipal hay oportunidades para desarrollo profesional. 2. En la institución se reconoce el desempeño laboral. 3. Los jefes promueven la capacitación que se requiere y el desarrollo personal.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de la psicóloga Sonia Palma en combinación con escala de Likert. Muestra: Colaboradores del GAD Municipal del cantón de Latacunga
	Involucramiento Laboral	4. Me siento comprometido con el éxito de la institución. 5. Conozco y apoyo la misión, visión y valores institucionales 6. Los servicios que se prestan en el GAD Municipal me hacen sentir orgulloso(a) de formar parte de la institución.	
	Supervisión	7. Recibo el apoyo que requiero por parte de mis jefes, en el desempeño de las funciones 8. Se recibe la preparación y capacitación necesaria para ejercer las funciones de atención al usuario. 9. Las normas y procedimientos están claras y apoyan el buen servicio al usuario.	
	Comunicación	10. Se cuenta con acceso a la información para hacer el trabajo. 11. Existe una buena relación entre compañeros. 12. La institución fomenta y promueve la comunicación.	
	Condición Laboral	13. Las condiciones de trabajo son favorables. 14. La remuneración y beneficios son buenas. 15. Se dispone de los recursos necesarios para atender al usuario.	

Nota. Cuadro de operacionalización de la variable independiente. Elaborado por Herrera (2022), a partir de (Palma)

5.10.2. Variable dependiente:

Cuadro 3

Cuadro de operacionalización de la variable dependiente

Variable	Dimensiones	Indicador	Técnicas e instrumentos
(Y) Atención al usuario Calidad de servicio	Elementos tangibles	1. El sistema de atención al usuario es moderno y de fácil acceso. 2. Los empleados del GAD Municipal mantienen una buena imagen institucional. 3. En el GAD las instalaciones son adecuadas para atender al usuario.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario basado en el Modelo SERVQUAL de Parasuraman, Berry y Zeithaml Muestra: Usuarios del GAD Municipal del cantón Latacunga Trimestre
	Fiabilidad	4. Cuando el usuario tiene un problema, se agotan los recursos para ayudar a resolverlo. 5. Se realiza una buena atención desde la primera vez de requerimiento. 6. El servicio que presta el GAD se realiza en los plazos establecidos.	
	Capacidad de respuesta	7. Los empleados del GAD comunican el tiempo y la forma en que concluirá el servicio. 8. El personal ofrece un servicio oportuno a los usuarios. 9. Los empleados del GAD siempre están dispuestos a la atención oportuna al usuario. 10. Usted como usuario percibe una buena coordinación entre las dependencias municipales.	
	Seguridad y empatía	11. Los empleados del GAD transmiten confianza. 12. Los empleados del GAD son siempre gentiles con los usuarios. 13. Como usuario se siente seguro y satisfecho de usar los servicios del GAD	

Nota. Cuadro de operacionalización de la variable independiente. Elaborado por Herrera (2022), a partir de (Parasuraman y Berry)

6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

6.1. Enfoque de la investigación

Para la ejecución de la presente investigación se aplicó un tipo de investigación cualitativa con un enfoque descriptivo ya que se analizó el clima organizacional actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga y la atención al usuario, para ello se aplicaron instrumentos de evaluación constituido por 15 preguntas cuestionario diseñado bajo la Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SPC (2004) en combinación con escala de Likert dirigido a los colaboradores y para los usuarios a través de un cuestionario de 13 preguntas basado en el Modelo SERVQUAL de Parasuraman, Berry y Zeithaml.

6.2. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa permitió efectuar una recolección de datos cuantitativos no estandarizados a través de una muestra de la población a investigar con el fin de obtener una comprensión profunda de las variables de investigación, según Salazar (2022) la investigación cualitativa permite que “los resultados y las respuestas obtenidas de dicho método sean interpretadas y representadas cualitativamente. Para establecer un análisis y diagnóstico del fenómeno a investigar, el mismo que permite una búsqueda específica de las causas del problema” (párr. 2). Es así como, a través de este tipo de investigación se recolectó los datos porcentuales de los factores ya sean positivos o negativos permitieron determinar el escenario real del clima organizacional y la atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga y con ello elaborar la propuesta de un plan estratégico de mejoramiento del clima organizacional de la institución, estableciendo las conclusiones que fundamentaron esta investigación.

6.2. Modalidades básicas de la investigación

6.2.1. Investigación Bibliográfica

Para la realización del presente trabajo de investigación se recopiló información bibliográfica y documental que existe en libros, revistas científicas, artículos académicos, lo que permitió profundizar en conceptualizaciones, características, dimensiones, teorías y criterios de varios autores con diversos criterios sobre las variables.

6.2.2. Investigación de campo

La presente investigación se efectuó en el mismo lugar donde se originan los hechos, para ello se utilizó el estudio sistemático del clima organizacional y como esto incide en la atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón Latacunga, a través de este método y en base a las técnicas de investigación permitió obtener un diagnóstico del cliente interno y externo en base a un análisis de su realidad; con la finalidad de receptar información directa de la fuente.

6.3. Nivel o tipo de investigación

6.3.1. Investigación exploratoria

La presente investigación es exploratoria porque permitió explorar la problemática existente en el clima organizacional y su incidencia en la atención al usuario mediante la ejecución de las encuestas realizadas a los colaboradores y usuarios de la municipalidad.

6.3.2. Investigación descriptiva

Esta investigación es descriptiva porque permitió describir el problema objeto de estudio

mediante un análisis crítico de cada una de las dimensiones que contienen las variables.

6.4. Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación es no experimental, porque se realiza sin la necesidad de manipular las variables, cabe mencionar que se trata de un estudio donde no cambian en forma incondicional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Por lo que, la investigación posee un diseño no experimental ya que se observa el fenómeno tal y como es en un contexto natural para posteriormente se puede analizar.

6.5. Técnicas e Instrumentos

Para la recolección e interpretación de los datos cualitativos se aplicó una encuesta de 15 preguntas cuestionario diseñado bajo la Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SPC (2004) en combinación con la escala de Likert dirigido a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón de Latacunga y otra encuesta a los usuarios a través de un cuestionario de 13 preguntas cuestionario basado en el Modelo SERVQUAL de Parasuraman, Berry y Zeithaml.

6.6. Población y muestra

La investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, utilizando técnicas de muestreo con una población de 1056 colaboradores que trabajan en la institución divididos en 545 administrativos y 511 operativos. Por ser la población muy amplia se calculará la muestra de la siguiente manera.

Cuadro 4

Población de la variable del clima organizacional

Descripción	Institución	No. Personas
Administrativos	GADMCL	545
Operativos	GADMCL	511
Total, de población:		1056

Nota. Población de la variable del clima organizacional. Elaborado por Herrera (2022), a partir de (GADMCL, 2022)

Cuadro 5

Población de la variable de la incidencia en la atención al usuario

Descripción	Institución	No. Personas
Usuarios	GADMCL	130
Total, de población:		130

Nota. Población de la variable de la incidencia en la atención al usuario. Elaborado por Herrera (2022), a partir de (GADMCL, 2022)

6.6.1. Cálculo de muestra

Debido a la gran cantidad de colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga y para determinar el grupo de muestra se ajustó al cálculo de la muestra a encuestar en base a la siguiente fórmula:

Fórmula para calcular la muestra de una población finita:

Donde:
$$n = \frac{Z^2 N pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza.

d = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio.

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio ($1 - p$). (La suma de la p y la q siempre debe dar 1. Por ejemplo, si $p = 0.8$ $q = 0.2$)

Cálculo de muestra

- Con una población conocida de 1056 empresas financieras privadas
- % Error 5
- Nivel de Confianza 95 %
- Valor de Z calculado en tablas 1.96
- Valor d % 95 = 0.05
- Tamaño de la muestra: **282**

Se aplica las encuestas a 282 colaboradores del GAD Municipal de la ciudad de Latacunga, con un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95%.

6.7. Procedimiento de obtención de datos

Para la recolección de datos se realizó a través del cuestionario de 15 preguntas diseñado bajo la “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Psicóloga Sonia Palma Carrillo del año 2004

<https://1library.co/document/zp6e5xvq-test-escala-de-clima-laboral.html>,

a

282

colaboradores del GAD Municipal del cantón Latacunga, a fin de conocer las características del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga. Asimismo, se realizó una encuesta a 130 usuarios a través de un cuestionario de 13 preguntas basado en el Modelo SERVQUAL de Parasuraman, Berry y Zeithaml https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/#google_vignette.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

7.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Una vez efectuado el proceso de recolección de datos a través de la investigación cualitativa con la técnica de las encuestas se realizó dos muestras de acción: a 282 colaboradores municipales a través del cuestionario diseñado bajo la “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Psicóloga Sonia Palma Carrillo del año 2004 y a 130 usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga a través del Modelo SERVQUAL de Parasuraman, Berry y Zeithaml en combinación con la escala de Likert. Para el procesamiento de la información se realizó una tabulación de los datos obtenidos a través de gráficas y cuadros de análisis para posterior proceder a analizar e interpretar los resultados en base a las variables de investigación.

7.2. Encuesta dirigida a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.

7.2.1. Dimensión de autorrealización

Pregunta No. 1 En el GAD Municipal hay oportunidades para desarrollo profesional

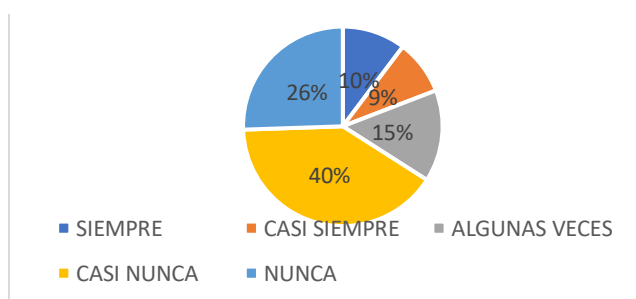
Tabla 1
En el GAD Municipal hay oportunidades para desarrollo profesional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	10%
Casi siempre	25	9%
Algunas veces	42	15%
Casi nunca	114	40%
Nunca	72	26%
Total	282	100%

Nota. Colaboradores del GAD Municipal
Elaborador por: Investigadora

Figura 5

En el GAD Municipal hay oportunidades para desarrollo profesional



Nota. Oportunidades para progresar de los colaboradores del GAD Municipal

Análisis e Interpretación

De acuerdo con las respuestas proporcionada por los colaboradores del GAD Municipal del cantón Latacunga, el 40% considera que casi nunca la institución le brinda oportunidades para progresar seguido de un 26% que mencionan que nunca el 15% algunas veces, esto nos demuestra que el ambiente organizacional no le brinda las condiciones necesarias para que los colaboradores puedan mejorar profesionalmente, esto denota un clima organizacional restrictivo para sus colaboradores.

Pregunta No. 2 En la institución se reconoce el desempeño laboral.

Tabla 2

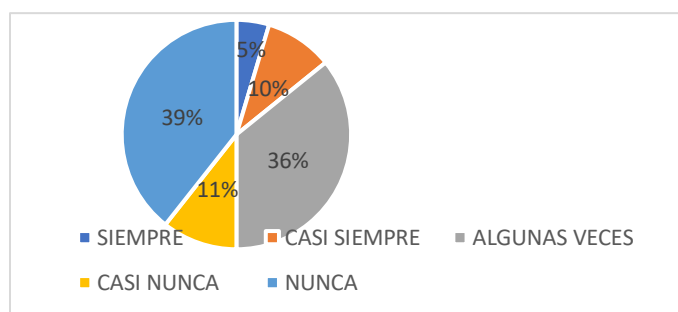
En la institución se reconoce el desempeño laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	5%
Casi siempre	27	10%
Algunas veces	101	36%
Casi nunca	30	11%
Nunca	111	39%
Total	282	100%

Nota. Reconocimiento de los colaboradores del GAD

Figura 6

En la institución se reconoce el desempeño laboral



Nota. Reconocimiento de los colaboradores del GAD Municipal

Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados, un 39% señala que nunca existen acciones de reconocimiento por parte de la institución, seguido de un 36% que consideran que algunas veces y el 11% casi nunca, un total de 86% de los colaboradores consideran que las acciones de reconocimiento e incentivo laboral son nulas, esta acción es ampliamente negativa para el correcto desarrollo organizacional y personal de la institución.

Pregunta No. 3 Los jefes promueven la capacitación que se requiere y el desarrollo personal

Figura 7

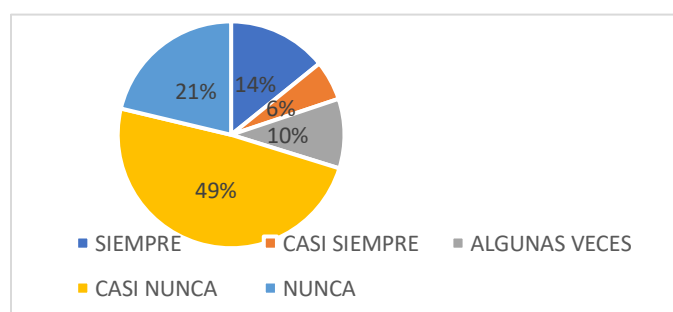
Los jefes promueven la capacitación que se requiere y el desarrollo personal.

personal

esarrollo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	14%
Casi siempre	16	6%
Algunas veces	28	10%
Casi nunca	138	49%
Nunca	60	21%
Total	282	100%

Nota. Capacitación y desarrollo personal de los colaboradores del GAD Municipal



Nota. Capacitación y desarrollo personal de los colaboradores del GAD Municipal

Análisis e Interpretación

El 49% de los colaboradores menciona que casi nunca han recibido capacitaciones y actividades que fomentan el desarrollo personal seguido de un 21% que nunca y el 10% que considera que algunas veces, es decir que, un 80% de los colaboradores no ha recibido capacitación ni han participado de actividades de fortalecimiento del conocimiento y acciones que induzcan al desarrollo personal.

7.2.2. Dimensión Involucramiento Laboral:

Pregunta No. 4 Me siento comprometido con el éxito de la institución.

Tabla 4

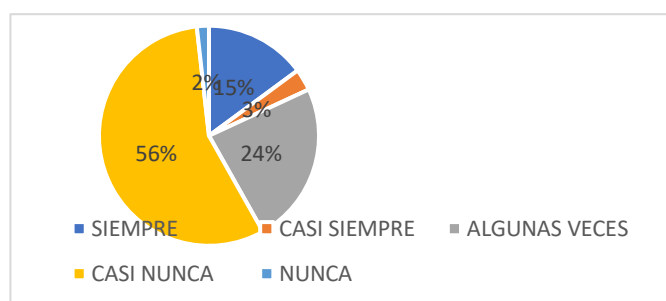
Me siento comprometido con el éxito de la institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	42	15%
Casi siempre	9	3%
Algunas veces	67	24%
Casi nunca	159	56%
Nunca	5	2%
Total	282	100%

Nota. Compromiso de los colaboradores del GAD Municipal

Figura 1

Me siento comprometido con el éxito de la institución



Nota. Compromiso de los colaboradores del GAD Municipal

Análisis e Interpretación

Un 56% considera casi nunca se encuentra comprometido con la organización sumándole un 2% que considera que nunca, un importante 58% de los colaboradores siente que no se encuentra comprometidos con sus actividades y con la institución, esto nos demuestra que el personal no se está comprometidos con los objetivos de la institución. La percepción de compromiso permite determinar la voluntad y capacidad de trabajo de los

colaboradores, si este valor no se encuentra consolidado los funcionarios no se alinearán al plan de trabajo de la institución.

Pregunta No. 5 Conozco y apoyo la misión, visión y valores institucionales.

Tabla 5

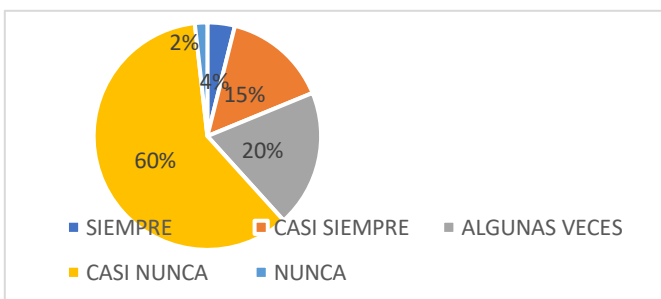
Conozco y apoyo la misión, visión y valores institucionales.

Descripción	Porcentaje	
Siempre	11	4%
Casi siempre	42	15%
Algunas veces	55	20%
Casi nunca	169	60%
Nunca	5	2%
Total	282	100%

Nota. Conocimiento de misión, valores institucionales

Figura 2

Conozco y apoyo la misión, visión y valores institucionales



Nota. Conocimiento de misión, valores institucionales

Análisis e Interpretación

El 60% de los encuestados consideran que casi nunca han recibido o conocen información institucional ya que no existe socialización o investigación propia, el personal no se encuentra comprometido con ser parte activa de la institución. Esto demuestra que existe una falta de comunicación entre los colaboradores y los directivos del GAD Municipal,

pues se desconoce información relevante que permite mejorar el servicio a los usuarios. Tan solo un 4% de los colaboradores menciona que, si conoce y aportan al trabajo enmarcado en la visión y misión de la institución, es decir que los funcionarios no son parte del plan de trabajo institucional.

Pregunta No. 6 Los servicios que se prestan en el GAD Municipal me hacen sentir orgulloso (a) de formar parte de la institución.

Tabla 6

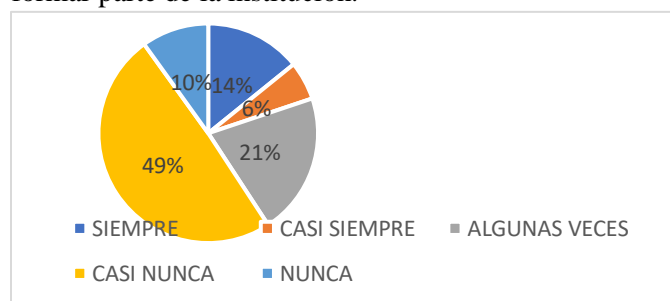
Los servicios que se prestan en el GAD Municipal me hacen sentir orgulloso(a) de formar parte de la institución

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	14%
Casi siempre	16	6%
Algunas veces	59	21%
Casi nunca	139	49%
Nunca	28	10%
Total	282	100%

Nota. Orgullo e identificación institucional

Figura 3

Los servicios que se prestan en el GAD Municipal me hacen sentir orgulloso(a) de formar parte de la institución.



Nota. Orgullo e identificación institucional

Análisis e Interpretación

Tras la aplicación de la encuesta el 49% consideran que casi nunca y un 21% algunas veces han sentido orgullo e identificación por la institución que representan, no obstante, un importante 14% menciona que siempre ha experimentado identificación institucional. A través de estos resultados se denota que los colaboradores no perciben de forma positiva la institución como una fuente de crecimiento profesional y personal.

7.2.3. Dimensión supervisión:

Pregunta No. 7 Recibo el apoyo que requiero por parte de mis jefes, en el desempeño de las funciones.

Tabla 7

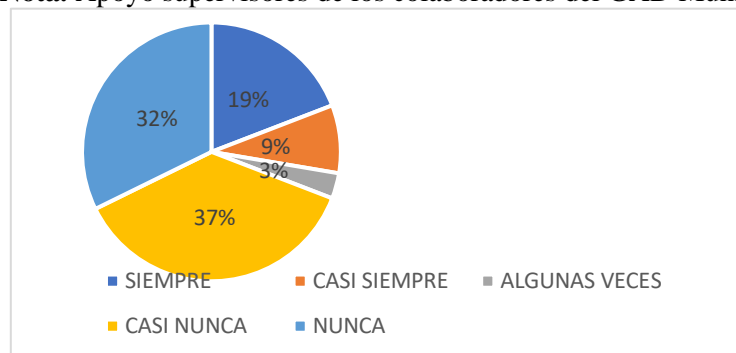
Recibo el apoyo que requiero por parte de mis jefes, en el desempeño de mis funciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	54	19%
Casi siempre	24	9%
Algunas veces	9	3%
Casi nunca	104	37%
Nunca	91	32%
Total	282	100%

Nota. Apoyo supervisores de los colaboradores del GAD Municipal

Figura 4

Nota. Apoyo supervisores de los colaboradores del GAD Municipal



Nota. Apoyo supervisores de los colaboradores del GAD Municipal

Análisis e Interpretación

Un 37% consideran casi nunca y un 32% que nunca han recibido apoyo y supervisión de sus superiores, estos factores afectan directamente a un correcto desempeño laboral de los colaboradores. Es así como, el aporte que los directivos y supervisores realicen al crecimiento institucional demarca el crecimiento de los subordinados, pues ellos son los encargados de direccionar el trabajo y rendimiento laboral de los colaboradores.

Pregunta No. 8 Se recibe la preparación y capacitación necesaria para ejercer las funciones de atención al usuario.

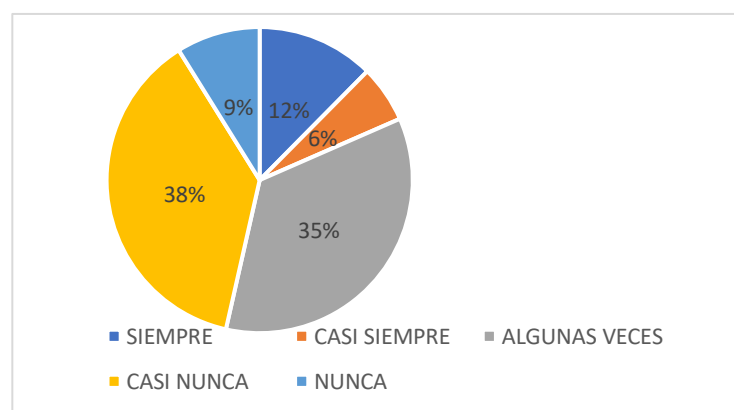
Tabla 8

Se recibe la preparación y capacitación necesaria para ejercer las funciones de atención al usuario

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	12%
Casi siempre	17	6%
Algunas veces	99	35%
Casi nunca	106	38%
Nunca	25	9%
Total	282	100%

Figura 5

Se recibe la preparación y capacitación necesaria para ejercer las funciones de atención al usuario



Nota. Capacitación para los colaboradores del GAD Municipal

Análisis e Interpretación

De acuerdo con los datos arrojados por los encuestados señalan que un 38% que casi nunca y un 35% que algunas veces señalan que han sido parte de alguna capacitación

institucional. Con ello se demuestra que las capacitaciones han sido casi nulas para los colaboradores del GAD Municipal, un elemento fundamental para el crecimiento personal y profesional de ellos. Se debe trabajar en un plan de capacitación que puedan mejorar las capacidades y habilidades de los colaboradores.

Pregunta No. 9 Las normas y procedimientos están claras y apoyan el buen servicio al usuario.

Tabla 9

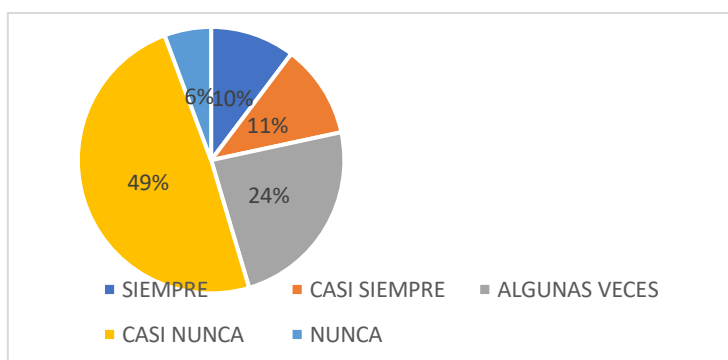
Las normas y procedimientos están claras y apoyan el buen servicio al usuario.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	10%
Casi siempre	32	11%
Algunas veces	67	24%
Casi nunca	138	49%
Nunca	16	6%
Total	282	100%

Nota. Claridad, normas y procedimientos

Figura 6

Las normas y procedimientos están claras y apoyan el buen servicio al usuario.



Nota. Claridad, normas y procedimientos

Análisis e Interpretación

Un 49% menciona que casi nunca y un 24% consideran que algunas veces existe claridad en las normas y procedimientos que apoyen un buen servicio al usuario, esto denota la falta de comunicación que existen entre las áreas organizacionales que afectan directamente al flujo administrativo y rendimiento laboral. Que los colaboradores comprendan y conozcan sobre la normativa y procedimiento internos institucionales permitirá que los colaboradores sean parte del direccionamiento y del rendimiento laboral alineado a los objetivos, misión y visión de la institución, por ello, es fundamental que los funcionarios los conozcan.

7. 2. 4. Dimensión comunicación:

Pregunta No. 10 Se cuenta con acceso a la información para hacer el trabajo.

Tabla 10

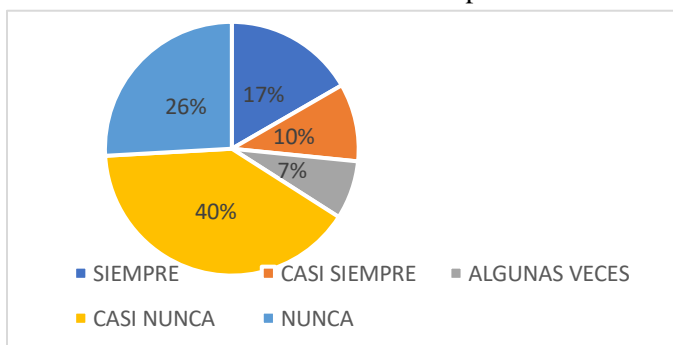
Se cuenta con acceso a la información para hacer el trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	47	17%
Casi siempre	28	10%
Algunas veces	21	7%
Casi nunca	113	40%
Nunca	73	26%
Total	282	100%

Nota. Acceso a la información

Figura 7

Se cuenta con acceso a la información para hacer el trabajo.



Nota. Acceso a la información

Análisis e Interpretación

Un 40% mencionan casi nunca y un 26% que nunca poseen acceso a la información institucional, si bien es cierto existe información confidencial que no debe estar al alcance de todos los colaboradores, un 17% del personal si ha tenido acceso a la información institucional este porcentaje demuestra que existe sectorización en la empresa factor que puede afectar a las relaciones interpersonales entre el clima organizacional. El acceso a la información institucional es fundamental para que los colaboradores las acciones a ejecutarse en beneficio de la productividad organizacional, por ello, se debe considerar que un funcionario debe tener completo acceso a la información a fin de generar confianza y mejorar la percepción que los colaboradores tienen sobre el GAD Municipal del cantón Latacunga.

Pregunta No. 11 Existe una buena relación entre compañeros

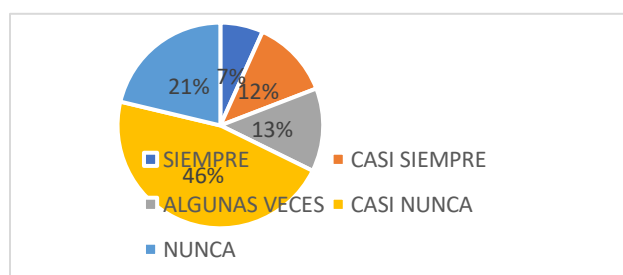
Tabla 11

Existe una buena relación entre compañeros

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	7%
Casi siempre	35	12%
Algunas veces	37	13%
Casi nunca	131	46%
Nunca	60	21%
Total	282	100%

Nota. Buena relación entre compañeros**Figura 8**

Existe una buena relación entre compañeros

**Nota.** Buena relación entre compañeros del GAD Municipal

Análisis e Interpretación

Un 46% menciona que casi nunca y un 21% que nunca existen buenas relaciones entre compañeros. Uno de los factores más negativos que afectan directamente al clima organizacional es la mala relación entre los colaboradores, pues este ocasiona comportamientos y percepciones negativas que no permiten la mejora institucional. La

buena relación y comunicación entre los colaboradores y directivos es necesario para que el clima organizacional sea el adecuado para el crecimiento laboral de todos los miembros activos.

Pregunta No. 12 La institución fomenta y promueve la comunicación.

Tabla 12

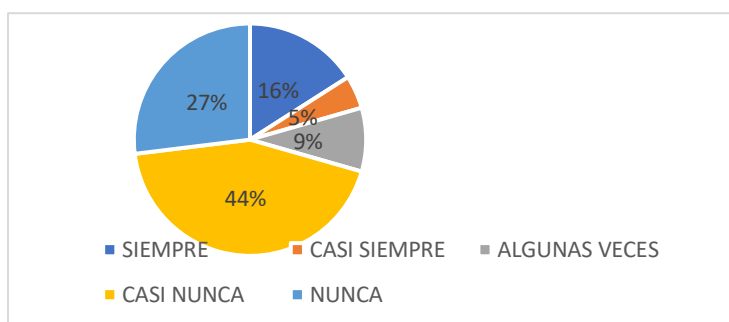
La institución fomenta y promueve la comunicación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	16%
Casi siempre	13	5%
Algunas veces	25	9%
Casi nunca	123	44%
Nunca	76	27%
Total	282	100%

Nota. La institución fomenta y promueve la comunicación

Figura 9

La institución fomenta y promueve la comunicación.



Nota. La institución fomenta y promueve la comunicación

Análisis e Interpretación

Un 44% de los encuestados mencionan que casi nunca y un 27% señalan que nunca existen acciones o actividades que fomenten y promueven la comunicación entre los

colaboradores y superiores, factor por el cual se desencadena la negativa relación interpersonal en los colaboradores. Efectuar actividades y estrategias que mejoren la comunicación ayuda al correcto direccionamiento del trabajo de los colaboradores, pues cuando la comunicación es dispersa no se pueden alinear los objetivos y las acciones creando rumores que pueden convertir el clima laboral en un ambiente negativo de trabajo y crecimiento personal.

7.2.5. Dimensión condición laboral:

Pregunta No. 13 Las condiciones de trabajo son favorables.

Tabla 13

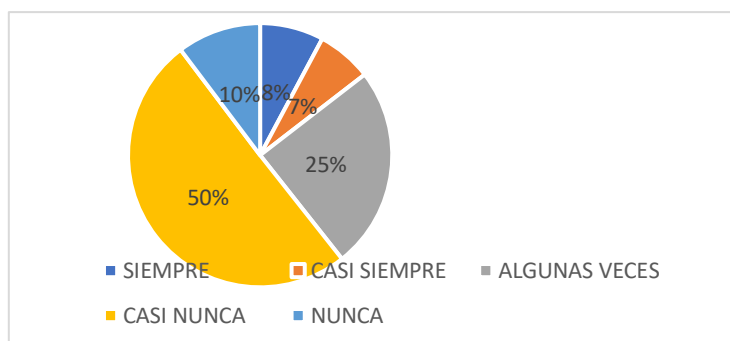
Las condiciones de trabajo son favorables

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	8%
Casi siempre	19	7%
Algunas veces	70	25%
Casi nunca	142	50%
Nunca	29	10%
Total	282	100%

Nota. Condiciones físicas y de recursos favora

Figura 10

Las condiciones de trabajo son favorables



Nota. Condiciones físicas y de recursos favorables

Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados un 50% considera que casi nunca y un 25% consideran que algunas veces poseen las condiciones adecuadas para el rendimiento laboral, demostrando que la mayoría de los colaboradores no está conforme con el espacio físico otorgado para el desarrollo laboral. El poseer condiciones de trabajo adecuadas y favorables para el crecimiento laboral ayudan a efectuar un trabajo más eficiente, pues si los colaboradores no poseen una infraestructura adecuada no pueden efectuar un trabajo que este alineado a mejorar las estrategias institucionales, es así como, se debe adecuar oficinas, implementar materiales y recursos que puedan aportar al trabajo de los colaboradores para que realicen un trabajo eficiente.

Pregunta No. 14 La remuneración y beneficios son buenas

Tabla 14

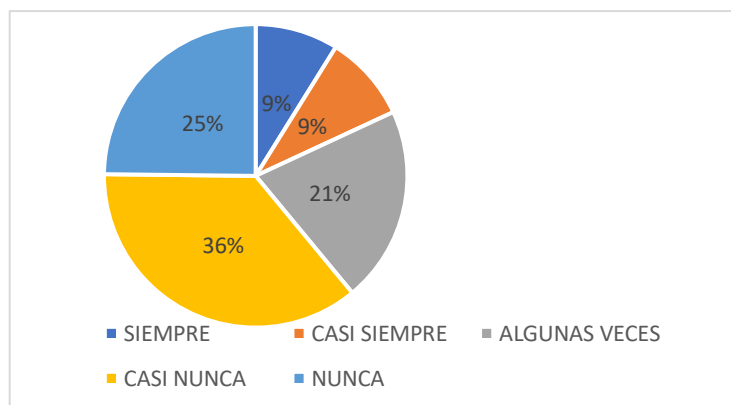
La remuneración y beneficios son buenas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	9%
Casi siempre	26	9%
Algunas veces	59	21%
Casi nunca	102	36%
Nunca	70	25%
Total	282	100%

Nota. Atractiva remuneración y beneficios

Figura 11

La remuneración y beneficios son buenas

**Nota.** Atractiva remuneración y beneficios**Análisis e Interpretación**

El 36% de los encuestados considera que casi nunca y 25% que nunca reciben una remuneración atractiva y los beneficios que compensen su trabajo y labor profesional. Como se ha mencionado esto puede desencadenar percepciones negativas de frustración que empobrecerán el trabajo ejecutado menguando la calidad del rendimiento laboral. La remuneración adecuada basada en el rendimiento laboral de cada colaborador y sobre todo en base al profesionalismo permitirá equiparar las condiciones laborales y con ello aportará a que cada colaborador mejore su rendimiento laboral y percepción que tienen sobre el clima organizacional.

Pregunta No. 15 Se dispone de los recursos necesarios para atender al usuario.

Tabla 15

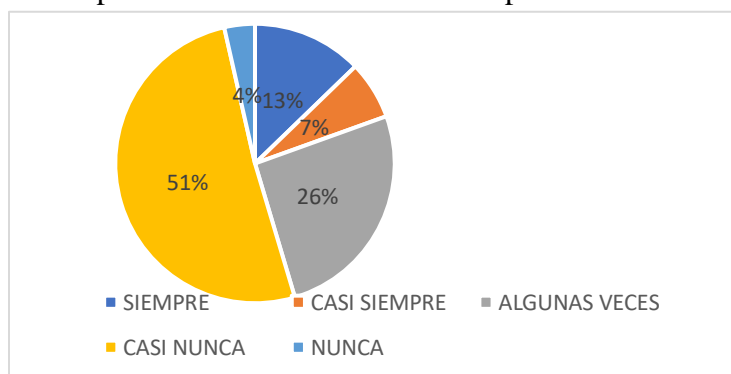
Se dispone de los recursos necesarios para atender al usuario

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	13%
Casi siempre	19	7%
Algunas veces	73	26%
Casi nunca	144	51%
Nunca	10	4%
Total	282	100%

Nota. Disposición de medios materiales para atención al usuario

Figura 12

Se dispone de los recursos necesarios para atender al usuario



Nota. Disposición de medios materiales para atención al usuario

Análisis e Interpretación

A través de esta encuesta se evidenció que el 51% de colaboradores considera que casi nunca y un 26% algunas veces tienen a disposición los materiales que les permita brindar una atención adecuada al usuario, demostrando que en varias ocasiones existe una mala atención al usuario ocasionada por la falta de insumos para la inmediatas y calidad de respuesta ante las peticiones. Es primordial que los directivos brinden todos los recursos, materiales y

requerimientos que los colaboradores necesiten para agilizar la respuesta ante los requerimientos que los usuarios tienen, con ello, se aportará a mejorar la imagen y percepción externa de la institución.

Análisis general

Mediante los resultados obtenidos a través de las encuestas se ha podido evidenciar que las condiciones laborales para los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga reflejan que no cuentan con actividades que les permitan mejorar su condición laboral y personal, no siente que la institución les brinda las facilidades de mejora emocional y, por ende, su desempeño puede ser indeciso. Asimismo, en la dimensión de supervisión se ha reflejado que existe sectorización en las actividades institucionales, para la mitad de los colaboradores existe apoyo de los superiores y supervisión clara en las actividades laborales, sin embargo, para el otro porcentaje no, demostrando que la supervisión no es equitativa y por ende no genera resultados positivos en la institución.

En cuanto a la dimensión de comunicación se ha identificado que no es horizontal y asertiva en todas las áreas de la organización, es así como la institución tampoco ha generado espacios que propicien a la correcta comunicación entre los empleados y menos con los jefes y directores de turno, se ha mencionado que la falta de una correcta comunicación genera rumores y malestar entre las relaciones interpersonales de la institución. Además, es la dimensión de involucramiento laboral, es decir, mostró que los colaboradores no se sienten parte de la identidad institucional, orgullosos y menos que han tenido acceso a información institucional o actividades que generen este compromiso, esto demuestra que el personal no se siente a gusto con las acciones tomadas por las autoridades de turno y esto ha alejado y disminuido el sentido de pertenencia.

Finalmente, en la dimensión de autorrealización se evidenció que los empleados para brindar una correcta atención al usuario, no poseen todos los insumos necesarios para efectuar un trabajo de calidad más allá de lo emocional sino lo físico, esto nos muestra que existe una mala atención al usuario que en varias ocasiones es generada por las limitantes tecnológicas y de recursos que no posee la institución, asimismo, el personal no se encuentra satisfecho con su remuneración y beneficios que obtiene de su organización que podría reflejar frustración por no recibir de manera igualitaria lo que ofrecen a la institución con su trabajo.

7.3. Encuesta dirigida a los usuarios del GAD Municipal del cantón Latacunga a través del Modelo SERVQUAL de Parasuraman, Berry y Zeithaml.

7.3.1. Dimensión elementos tangibles:

Pregunta No. 1 El sistema de atención al usuario del GAD Municipal Latacunga es moderno y de fácil acceso.

Tabla 16

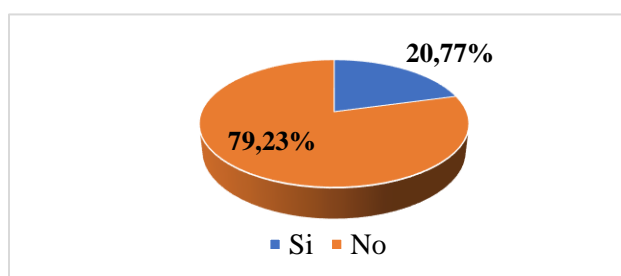
El sistema de atención al usuario del GAD Municipal Latacunga es moderno y de fácil acceso

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	20,77%
No	103	79,23%
Total	130	100

Nota. El sistema es moderno y de fácil acceso.

Figura 13

El sistema de atención al usuario del GAD Municipal Latacunga es moderno y de fácil acceso



Nota. El sistema de atención al usuario del GAD Municipal Latacunga es moderno y de fácil acceso.

Análisis e interpretación

En toda empresa es importante el sistema de atención que se le brinda al usuario. De acuerdo con la encuesta se obtuvo que el 79.23% de los usuarios consideran que el sistema de atención no es moderno y de fácil acceso mientras que un 20.77% no lo considera igual. Esto nos demuestra que los usuarios se encuentran insatisfechos por la atención brindada por parte de la institución que no cuenta con los recursos necesarios para garantizar la calidad.

Pregunta No. 2 Los empleados del GAD Municipal Latacunga tienen buena presencia.

Tabla 17

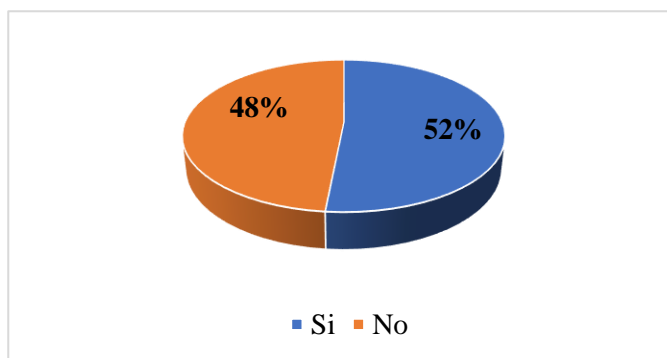
Los empleados del GAD Municipal Latacunga tienen buena presencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	52%
No	63	48%
Total	130	100

Nota. Los empleados del GAD Municipal Latacunga tienen buena presencia

Figura 14

Los empleados del GAD Municipal Latacunga tienen buena presencia



Nota. Los empleados del GAD Municipal Latacunga tienen buena presencia

Análisis e interpretación

La buena presencia de los empleados ante los usuarios refleja la imagen en una empresa. De acuerdo con la encuesta planteada a usuarios que acuden al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Latacunga, se obtuvo que el 52% de usuarios consideran que los colaboradores de la institución tienen buena presencia mientras que un 48% no lo considera igual.

Pregunta No. 3 En el GAD Municipal Latacunga las instalaciones son adecuadas para atender al usuario

Tabla 18

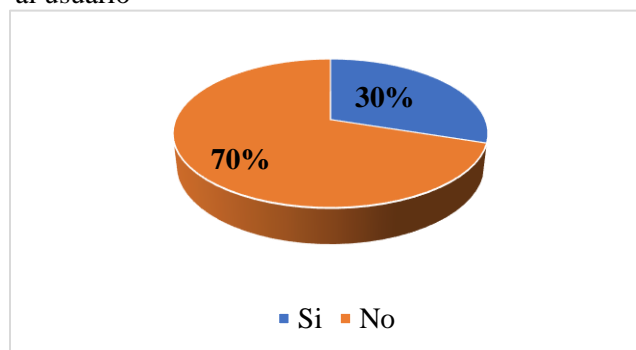
En el GAD Municipal Latacunga las instalaciones son adecuadas para atender al usuario

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	30%
No	91	70%
Total	130	100

Nota. En el GAD Municipal Latacunga las instalaciones son adecuadas para atender al usuario

Figura 15

En el GAD Municipal Latacunga las instalaciones son adecuadas para atender al usuario



Nota. En el GAD Municipal Latacunga las instalaciones son adecuadas para atender al usuario

Análisis e interpretación

Las instalaciones de una institución deben ser óptimas y en un correcto estado para poder brindar un servicio personalizado y de calidad a cada usuario garantizando su buena estadía en dichas instalaciones. No obstante, de acuerdo con el 70% de usuarios consideran que las instalaciones de la institución no están adecuadas para la atención del usuario mientras que 30%

no lo considera igual. Esto nos demuestra que en varias ocasiones los usuarios no se han sentido a gusto con el lugar en el cual les están brindando un servicio ocasionado una mala reputación.

7.3.2. Dimensión fiabilidad:

Pregunta No. 4 En el GAD Municipal Latacunga, cuando el usuario tiene un problema, se agotan los recursos para ayudar a resolverlo.

Tabla 19

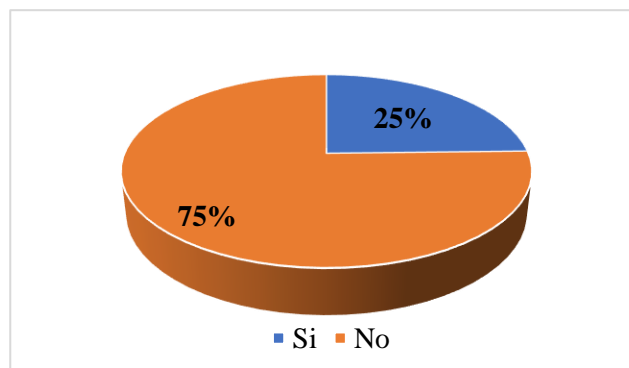
En el GAD Municipal Latacunga, cuando el usuario tiene un problema, se agotan los recursos para ayudar a resolverlo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	25%
No	98	75%
Total	130	100

Nota. En el GAD Municipal Latacunga, cuando el usuario tiene un problema, se agotan los recursos para ayudar a resolverlo.

Figura 16

En el GAD Municipal Latacunga, cuando el usuario tiene un problema, se agotan los recursos para ayudar a resolverlo



Nota. En el GAD Municipal Latacunga, cuando el usuario tiene un problema, se agotan los recursos para ayudar a resolverlo.

Análisis e interpretación

La resolución de problemas ante las necesidades de los usuarios ya sea afirmativa o negativa garantizarán la correcta imagen institucional y generará los vínculos de acción que le permitan al usuario estar satisfecho. De acuerdo con la encuesta a usuarios que acuden al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Latacunga, un 75% de usuarios consideran que la resolución ante los problemas que necesitan ayuda no es efectiva mientras que un 25% no lo considera igual. Es así como, la mayoría considera que no ha recibido una respuesta positiva ante un problema identificado y muchos menos que le han ayudado a resolverlo.

Pregunta No. 5 En el GAD Municipal Latacunga se realiza una buena atención desde la primera vez

Tabla 20

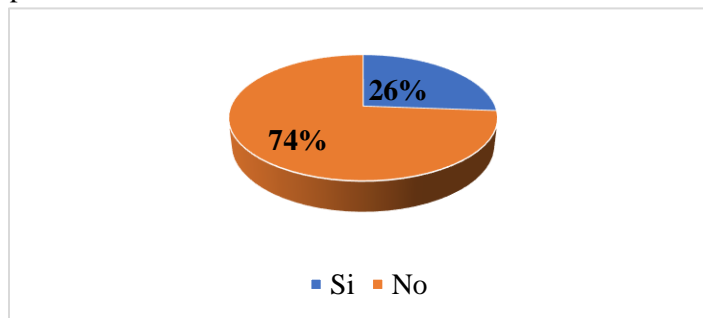
En el GAD Municipal Latacunga se realiza una buena atención desde la primera vez

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	26%
No	96	74%
Total	130	100

Nota. En el GAD Municipal Latacunga se realiza una buena atención desde la primera vez.

Figura 17

En el GAD Municipal Latacunga se realiza una buena atención desde la primera vez



Nota. En el GAD Municipal Latacunga se realiza una buena atención desde la primera vez.

Análisis e interpretación

La atención que se les brinda a los usuarios desde que llega por primera vez a una empresa es fundamental para determinar la manera en que ofrecen su producto o servicio de acuerdo con lo que desean los usuarios. Es así como un 74% de usuarios consideran que el personal que labora en la institución no le ha brindado una buena atención, es decir que, un alto porcentaje no ha recibido la atención esperada por la institución demostrando la falta de calidad en los procesos institucionales.

Pregunta No. 6 El servicio que presta el GAD Municipal Latacunga se realiza a buen tiempo.

Tabla 21

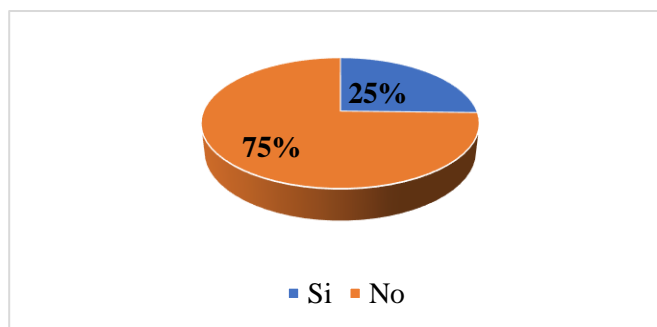
El servicio que presta el GAD Municipal Latacunga se realiza a buen tiempo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	25%
No	97	75%
Total	130	100

Nota. El servicio que presta el GAD Municipal Latacunga se realiza a buen tiempo

Figura 18

El servicio que presta el GAD Municipal Latacunga se realiza a buen tiempo



Nota. El servicio que presta el GAD Municipal Latacunga se realiza a buen tiempo

Análisis e interpretación

La atención que se le debe brindar al usuario debe ser eficaz y efectiva que permita en el menor tiempo posible solucionar las peticiones y solicitudes, no obstante, a través de esta encuesta se evidenció que el 75% de los usuarios mencionan que los servicios que presta la institución no son brindados de una manera eficaz y en el tiempo indicado. Uno de los peores elementos en la atención al usuario es retardar los tiempos que normalmente los procesos tienen, esto ocasiona un

malestar fulminante en los usuarios.

7.3.3. Dimensión capacidad de respuesta:

Pregunta No. 7 Los empleados del GAD Municipal Latacunga comunican el tiempo y la forma en que concluirá el servicio

Tabla 22

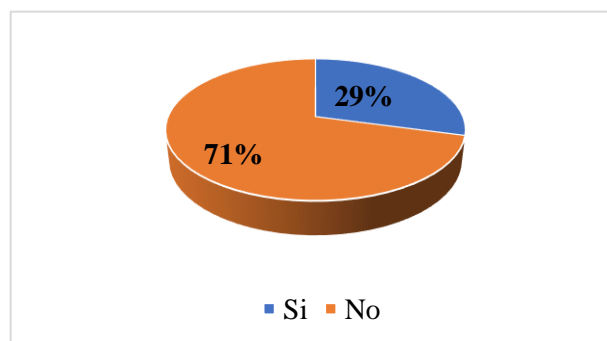
Los empleados del GAD Municipal Latacunga comunican el tiempo y la forma en que concluirá el servicio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	29%
No	92	71%
Total	130	100

Nota. Los empleados del GAD Municipal Latacunga comunican el tiempo y la forma en que concluirá el servicio

Figura 19

Los empleados del GAD Municipal Latacunga comunican el tiempo y la forma en que concluirá el servicio



Nota. Los empleados del GAD Municipal Latacunga comunican el tiempo y la forma en que concluirá el servicio

Análisis e interpretación

La comunicación entre el empleado de una empresa y el usuario debe ser clara y precisa para lograr un resultado efectivo. De acuerdo con la encuesta planteada a usuarios que acuden al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Latacunga, se obtuvo que el 71% de usuarios consideran que la información brindada por el empleado no es clara ni completa, mientras que, un 25% no lo considera igual.

Pregunta No. 8 El personal del GAD Municipal Latacunga ofrece un servicio rápido a los usuarios.

Tabla 23

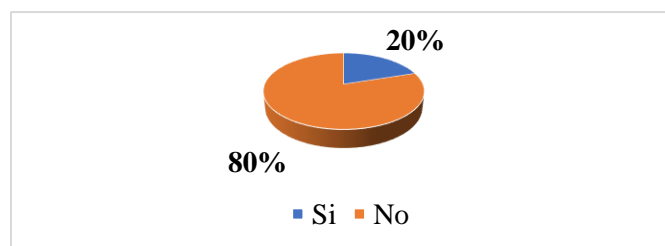
El personal del GAD Municipal Latacunga ofrece un servicio rápido a los usuarios

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	24%
No	104	78%
Total	130	100

Nota. El personal del GAD Municipal Latacunga ofrece un servicio rápido a los usuarios

Figura 20

El personal del GAD Municipal Latacunga ofrece un servicio rápido a los usuarios



Nota. El personal del GAD Municipal Latacunga ofrece un servicio rápido a los usuarios

Análisis e interpretación

A través de esta pregunta se obtuvo que el 80% de los usuarios considera que el servicio brindado por los colaboradores no es rápido y menos eficaz, cuando ya se ha mencionado que el servicio que se les debe brindar a los usuarios debe ser inmediato y efectivo.

Pregunta No. 9 El personal del GAD Municipal Latacunga siempre está dispuesto para atender de la mejor manera al usuario.

Tabla 24

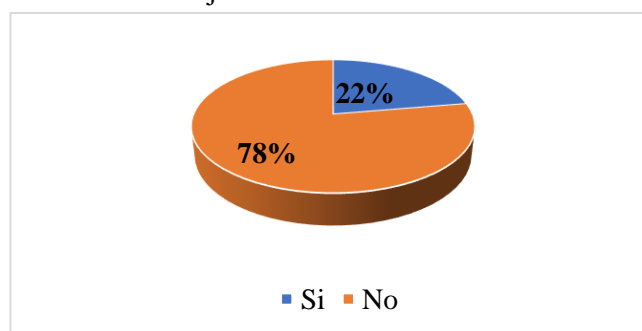
El personal del GAD Municipal Latacunga siempre está dispuesto para atender de la mejor manera al usuario

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	22%
No	101	78%
Total	130	100

Nota. El personal del GAD Municipal Latacunga siempre está dispuesto para atender de la mejor manera al usuario

Figura 21

El personal del GAD Municipal Latacunga siempre está dispuesto para atender de la mejor manera al usuario



Nota. El personal del GAD Municipal Latacunga siempre está dispuesto para atender de la mejor manera al usuario

Análisis e interpretación

El servicio que se le da a los usuarios debe ser de calidad. De acuerdo con la encuesta a usuarios que acuden al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Latacunga, un importante 78% considera que los servicios que presta la institución no siempre son atendidos de la mejor forma por parte del personal que labora en dicha institución. Es decir que, la mayoría de los usuarios considera la institución no tiene la predisposición de brindar un servicio de calidad.

Pregunta No. 10 Los empleados de atención del GAD Municipal Latacunga siempre transmiten confianza.

Tabla 25

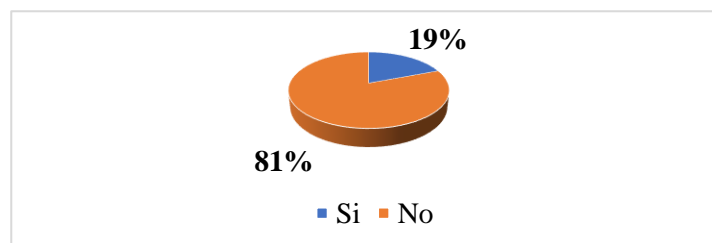
Los empleados de atención del GAD Municipal Latacunga siempre transmiten confianza

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	19%
No	105	81%
Total	130	100

Nota. Los empleados de atención del GAD Municipal Latacunga siempre transmiten confianza.

Figura 22

Los empleados de atención del GAD Municipal Latacunga siempre transmiten confianza



Nota. Los empleados de atención del GAD Municipal Latacunga siempre transmiten confianza.

Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuesta planteada se obtuvo que un 81% de los usuarios mencionan que los empleados en ciertas ocasiones no brindan la confianza que ellos esperan al realizar sus trámites en la institución. La confianza garantizará que los usuarios consideren que los servicios brindados son de calidad, por el contrario, si no confían en la institución se puede originar a conflictos por la no aceptación de respuestas.

7.3.4. Dimensión seguridad y empatía:

Pregunta No. 11 El personal del GAD Municipal Latacunga siempre es gentil con los usuarios.

Tabla 26

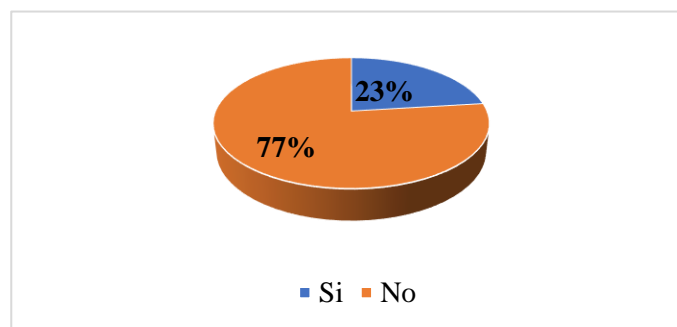
El personal del GAD Municipal Latacunga siempre es gentil con los usuarios

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	23%
No	100	77%
Total	130	100

Nota. El personal del GAD Municipal Latacunga siempre es gentil con los usuarios.

Figura 23

El personal del GAD Municipal Latacunga siempre es gentil con los usuarios



Nota. El personal del GAD Municipal Latacunga siempre es gentil con los usuarios.

Análisis e interpretación

La gentileza es parte de los buenos valores que los colaboradores deben poseer si desean brindar un correcto servicio y de calidad. No obstante, de acuerdo con la encuesta planteada a usuarios que acuden al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Latacunga, se obtuvo que un 77% de los usuarios mencionan que los trabajadores de la institución no son gentiles al momento de realizar sus trámites o al brindarles una respuesta de sus peticiones.

Pregunta No. 12 Como usuario se siente seguro de usar los servicios del GAD Municipal Latacunga.

Tabla 27

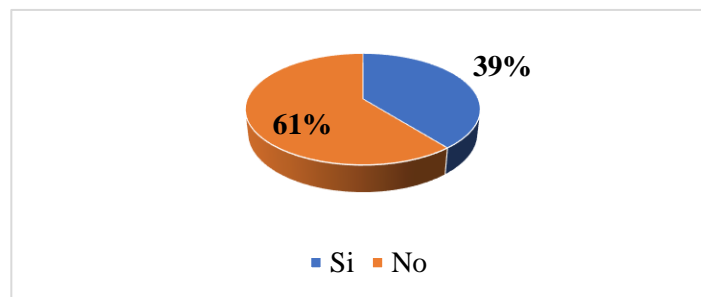
El personal del GAD Municipal Latacunga siempre es gentil con los usuarios

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	39%
No	79	61%
Total	130	100

Nota. El personal del GAD Municipal Latacunga siempre es gentil con los usuarios

Figura 24

Como usuario se siente seguro de usar los servicios del GAD Municipal Latacunga.



Nota. El personal del GAD Municipal Latacunga siempre es gentil con los usuarios

Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuesta planteada a usuarios que acuden al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Latacunga, se identificó que un 61% no se sienten tan seguros realizando sus trámites en la institución, mientras que un 39% no lo considera igual. Esto nos denota que la calidad de atención al usuario no es de calidad y que no logra generar vínculos entre las actividades, esto podría representar una mala reputación desmejorando la gestión institucional.

Pregunta No. 13 Como usuario se siente seguro y satisfecho de usar los servicios del GAD

Tabla 28

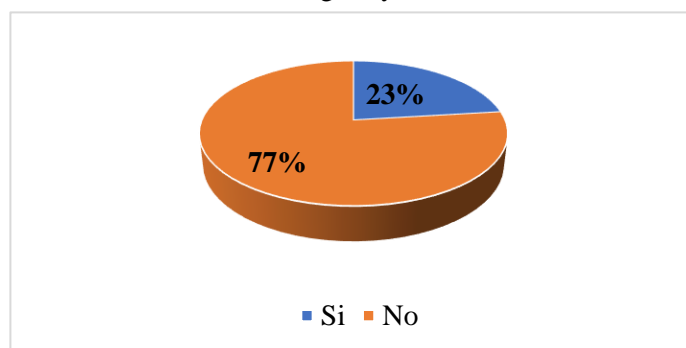
Como usuario se siente seguro y satisfecho de usar los servicios del GAD

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	23%
No	100	77%
Total	130	100

Nota. Como usuario se siente seguro y satisfecho de usar los servicios del GAD

Figura 25

Como usuario se siente seguro y satisfecho de usar los servicios del GAD



Nota. Como usuario se siente seguro y satisfecho de usar los servicios del GAD

Análisis e interpretación

El 77% de los usuarios considera que no se siente satisfecho con la atención brindada por los colaboradores del GAD Municipal, mientras que tan solo un 23% menciona que, si se encuentra satisfecho, esto nos denota que la calidad del servicio brindado a los usuarios no es el correcto y tampoco ha logrado cubrir las necesidades, brindándoles una respuesta rápida y eficaz. El elemento que permite evaluar la calidad del trabajo que realiza el GAD Municipal es a través de que los usuarios se sientan satisfechos del servicio recibido, sin embargo, si este no es positivo denota la falta de coordinación interna en la gestión y atención de requerimientos de los usuarios.

Análisis general

Mediante las encuestas realizadas a los usuarios del Gobierno Autónomo descentralizado municipal del cantón Latacunga, se puede observar que la mayoría de los contribuyentes notan que no existe un sistema de fácil acceso para poder acceder y dar seguimientos a los trámites pertinentes, así como también no posee una buena estructura institucional, no existe empatía por parte de los empleados y peor aún una buena atención al usuario. Cada vez son más los trámites burocráticos que tiene que seguir para obtener solución a su petición, no existe una buena

comunicación entre los empleados y los usuarios, no hay agilidad en los procesos debido a la falta de actitud de los empleados y esto da desconfianza e inseguridad a los usuarios en los servicios que presta la municipalidad.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- A través de la fundamentación en bases teóricas y epistemológica sobre el clima organizacional y atención al usuario se determinó que, en la actualidad, el estudio del clima organizacional es decisivo para el planteamiento y mejoramiento continuo de una organización, pues a través de esta investigación y análisis se determinan los factores claves que permiten el incremento de calidad de vida laboral, y con ello, la calidad del servicio al usuario que se brinda en institución, tomando en cuenta que el clima laboral tiene una alta repercusión en cuanto a la motivación y el cumplimiento de las funciones de los colaboradores.
- De acuerdo con el desarrollo del análisis de resultados de la investigación cualitativa efectuada, se ha podido evidenciar que las condiciones laborales para los colaboradores del GAD Municipal son negativas, es decir que, no cuentan con actividades que permitan mejorar su condición laboral y personal, siendo reflejada en la mala atención al usuario.
- La sugerencia del plan de mejoramiento se ha presentado en base a los factores de acción viables con un cronograma de capacitación para todos los funcionarios a fin de fortalecer y mejorar el clima organizacional y con ello elevar el desempeño laboral de los colaboradores que se vea reflejado en la excelencia atención al usuario. Los beneficios del plan de mejora no pretenden aumentar la rentabilidad de la institución, tomando en cuenta que las instituciones

públicas no son entidades con fines de lucro, sin embargo, si se pretende alcanzar los objetivos y metas trazadas mejorando y fortaleciendo el crecimiento como institución pública al brindar un servicio de calidad interno para sus colaboradores y externo para sus usuarios.

Recomendaciones

- Analizar la viabilidad del plan de mejoramiento del clima organizacional por parte de la Dirección de Talento Humano con el objetivo de que esta pueda ser implementada en la gestión interna institucional y con ello mejorar la situación organizacional actual del GAD Municipal del cantón Latacunga.
- Socializar el plan de mejoramiento a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Latacunga con el fin de que todos puedan conocer su contenido y el cronograma de ejecución, informando los objetivos que este quiere alcanzar dentro de la institución.
- Elaborar un informe de evaluación del cumplimiento de las actividades que permitan diferenciar el antes y después de la aplicación del plan de mejoramiento en la situación. Además, realizar evaluaciones periódicas para saber cuál es la situación del clima organizacional del GAD Municipal del cantón Latacunga.



**PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ATENCIÓN AL USUARIO
EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTON LATACUNGA**

AUTORA:

MÓNICA SILVANA HERRERA SIGUI

LATACUNGA, 2022

10. PLAN DE MEJORA

10.1. Introducción

Un clima organizacional óptimo es fundamental para el correcto desempeño laboral en las instituciones, por ello, se debe incorporar estrategias de mejora en la gestión institucional (Charry, 2018). Asimismo, Charry (2018) citando a Degredo (2011) señala que los resultados, el crecimiento y el progreso institucional dependen del clima organizacional y su correcta gestión en las percepciones de los colaboradores.

El presente plan de mejoras se basa en los resultados obtenido sobre el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga, misma que se efectuó a través de la recopilación de datos cualitativos obtenidas a través de una encuesta con su técnica

el cuestionario dirigida a los colaboradores, en la que se identificó los puntos positivos y negativos del clima organizacional de la institución, por ello, se plantea mejorar el clima organizacional en esta entidad del sector público. El plan de mejora del clima organizacional incluye una serie de acciones positivas y cronograma de capacitaciones a implementar para mejorar los aspectos dinámicos y fundamentales que conduzcan al beneficio de la institución para fortalecer la calidad del servicio a los usuarios que se ha visto afectada notablemente por el mal clima organizacional detectado en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.

Es así como, se sugiere el análisis, socialización, implementación y monitoreo de las acciones planteadas para la mejora institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga.

10.2. Objetivos

10.2.1. Objetivo general

Sugerir un plan de mejoras con acciones de implementación a corto y mediano plazo al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga que permita mejorar el clima organizacional y por ende la atención al usuario.

10.3. Plan de mejora del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga

En base a los datos obtenidos a través de la investigación cualitativa con encuestas aplicadas a colaboradores y usuarios del GAD Municipal del cantón Latacunga se establecen las

acciones a través de un cronograma de capacitación para la mejora del clima organizacional de la institución. El análisis general demuestra que el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga no es el adecuado. Es por ello, que se sugiere un plan de mejora mediante un cronograma de capacitación que está orientada hacia el mejoramiento del clima organizacional a través de factores que impulsarán la satisfacción laboral y la comunicación interna, misma que reflejara una excelente atención al usuario.

A continuación, se detalla los aspectos a tratar de acuerdo con el clima organizacional, no obstante, es importante mencionar que se consideró necesario plantear acciones en cada uno de factores, independiente de los resultados obtenidos posterior al análisis de la información derivada.

Factores

- a) Sistematización
- b) Recompensa
- c) Remuneración
- d) Apoyo institucional
- e) Identidad
- f) Relacionamiento
- g) Actitud
- h) Capacitación
- i) Comunicación

Tabla 29

Plan de mejora del clima organizacional

FACTORES	ACCIONES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	OBJETIVO	RESPONSABLES	RECURSOS	CONTROL	RESULTADOS EN LA ATENCIÓN AL USUARIO
Sistematización	Crear un sistema de gestión de procesos. Implementar un manual de procesos. Evaluar constantemente el sistema de procesos. Implementar un sistema de monitoreo de satisfacción de usuarios.	Mejorar la gestión institucional mediante la satisfacción de los usuarios, debido a la reducción de procesos burocráticos.	Dirección de Tecnologías de Información y comunicación (TIC) Dirección de Talento Humano	Profesionales en sistemas. Programas informáticos. Red de información	Trimestral	Acelerar la respuesta institucional en los requerimientos y solicitudes de los usuarios. Conocer las percepciones de los usuarios en cuanto a los procesos administrativos. Disminuir la burocracia.
Recompensa	Implementar una ordenanza de beneficios e incentivos para los empleados.	Homenajear a los empleados destacados, según establecido en la ordenanza.	Dirección financiera Dirección de Talento Humano	Recursos económicos Diplomas Placas	Anual	Con colaboradores comprometidos y satisfechos se reflejará la mejora en la calidez humana y el trato con los usuarios
Remuneración	Establecer un reglamento de acuerdo con la tabla salarial que este acorde al nivel de educación y las funciones del puesto de trabajo.	Mejorar la remuneración de los empleados acorde al perfil profesional.	Dirección Financiera Dirección de Talento Humano	Títulos profesionales	Anual	Profesionales remunerados en base a sus perfiles profesionales fortalecerá la calidad del servicio y de atención.
Apoyo institucional	Implementar un sistema de seguimiento y monitoreo. Socializar los objetivos y funciones de cada uno de los puestos de trabajo Comunicar, al momento de firmar el contrato o nombramiento los objetivos de cada uno de los puestos de trabajo.	Obtener un mejoramiento continuo mediante la sistematización del cumplimiento de objetivos de trabajo.	Dirección de Tecnologías de Información y comunicación (TIC) Dirección de Talento Humano Jefatura de Seguimiento Institucional	Profesionales en sistemas. Programas informáticos.	Mensual	Se obtendrá una constante percepción de los usuarios. Creación de un contacto y comunicación constante con el usuario.
Identidad	Realizar la debida inducción al personal nuevo que ingresa a la institución. Mejorar la identidad institucional de los trabajadores mediante la misión y visión.	Mejorar la identidad del GAD Municipal del cantón Latacunga.	Dirección de Talento Humano	Reglamento interno	Permanente	Un clima organizacional positivo para la atención con los usuarios en la que mejorará la percepción a la empresa.

FACTORES	ACCIONES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	OBJETIVO	RESPONSABLES	RECURSOS	CONTROL	RESULTADOS EN LA ATENCIÓN AL USUARIO
Relacionamiento	Fomentar actividades recreativas, deportivas, culturales y sociales que permitan relacionarse entre jefes, directores y empleados.	Mejorar el relacionamiento entre jefes, directores y empleados.	Dirección de Talento Humano Jefatura de Seguridad Ocupacional	Espacio físico a las actividades planificadas.	Mensual	Las actividades de esparcimiento mejorarán la actitud y aptitudes que los colaboradores tendrán para atender a los usuarios
Actitud	Fomentar en los empleados una actitud positiva, a través de los incentivos y recompensas.	Mantener una actitud positiva en los empleados de la institución.	Jefatura de Seguridad Ocupacional Directores y jefes departamentales.	Personal adecuado en capacitaciones.	Permanente	Una actitud positiva contagiará a los usuarios mejorando la reputación y actitud con la que ingresan a la institución.
Capacitación	Implementar un plan de capacitación continua. Fomentar mecanismos para una buena atención al usuario	Mantener capacitados y motivados al personal	Dirección de Talento Humano Jefatura de Seguridad	Convenio con las diferentes instituciones estatales.	Permanente	Una correcta capacitación de los empleados les permitirá ser más eficientes en la atención a los usuarios.
Comunicación	Capacitar a los empleados en temas de comunicación efectiva. Fomentar el liderazgo entrega patrono y empleados. Elaborar un mural informativo donde se exponga noticias y novedades de la dirección o jefatura.	Obtener una buena comunicación efectiva entre empleados y directivos de la institución	Dirección de Talento Humano Jefatura de Seguridad Ocupacional	Material didáctico e informático	Trimestral Permanente	Se mejorará la comunicación asertiva entre los usuarios y los colaboradores disminuyendo las molestias y reduciendo tiempos de atención.
Estabilidad laboral	Permitir la escala administrativa mediante la antigüedad. Desarrollar concursos de méritos y oposición.	Mejorar la estabilidad laboral de los empleados de la institución.	Dirección de Talento Humano Asociación de Empleados. Sindicato de trabajadores	Distributivo institucional. Partidas presupuestarias. Manuela de puestos	Anual	Una estabilidad laboral permitirá a los colaboradores estar más comprometidos con la calidad del servicio al cliente.
Trabajo en equipo	Establecer programas de capacitación orientadas hacia el trabajo en equipo. Establecer estrategias efectivas que garanticen el trabajo en equipo y la solución de problemas mediante el trabajo colectivo.	Motivar el trabajo en equipo en las distintas áreas de la institución.	Dirección de Talento Humano Jefatura de Seguridad Ocupacional	Convenio con las diferentes instituciones estatales.	Trimestral	La capacitación permitirá a los colaboradores ser más competentes para atender los requerimientos de los usuarios con eficacia.

Nota. Tabla que muestra el plan de mejora del clima organizacional

Tabla 30

Matriz de Plan de Capacitación

ETAPA NO. 1

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN									
POR QUÉ		QUÉ		CÓMO			QUIÉN	CUANDO	
Factor Crítico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades (Temas de Capacitaciones)	Posibles Problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	
Etapa 1: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, no cuenta con un adecuado clima organizacional.	Implementación de un taller de Capacitación De Clima Organizacional y atención al usuario para alcanzar un ambiente de trabajo agradable.	Garantizar un ambiente de trabajo cordial, de interacciones ágiles, con alta cohesión grupal y compromiso con los contribuyentes.	I. Clima organizacional (CO): <ul style="list-style-type: none"> • Definiciones: CO y Cultura Organizacional. • Tipos de CO. • Comunicación en el trabajo. • Factores determinantes del CO. • CO y eficiencia Laboral. • El CO y el Comportamiento de los colaboradores. • Coaching y desarrollo de equipos de trabajo. 	No aprobación	Seguir las instrucciones y el formato SECAP	SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación)	Lunes 9 de enero del 2023	Lunes 9 de octubre del 2023	
							De 15:00 PM	De 17:00 PM	
			II. Calidad Personal <ul style="list-style-type: none"> • Qué es la calidad personal • Autoestima – autoimagen • Habilidades interpersonales • Calidad y eficacia personales • Hábitos de la gente efectiva • Los bloqueos mentales 				Martes 10 de enero del 2023	Martes 10 de enero del 2023	
			III. Motivación (Comportamiento Humano en el Trabajo): <ul style="list-style-type: none"> • Motivaciones, necesidades y expectativas. • Sentimientos, Emociones y Estados de ánimo. • Valores y antivalores personales y organizacionales. Presentación de video: <ul style="list-style-type: none"> • Motivación laboral 	Demoras en el Pago	Conocer y seguir procedimiento/ Entrega oportuna del material con toda la Información.		Miércoles 11 de enero del 2023	Miércoles 11 de Enero del 2023	
							De 15:00 PM	De 17:00 PM	

Tabla 31

Matriz de plan de capacitación

ETAPA NO. 2								
POR QUÉ	QUÉ		COMO			QUIÉN	CUANDO	
Factor Crítico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades (Temas de Capacitaciones)	Posibles Problemas	Soluciones	Responsable y Costo del taller	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad
Etapa 2 La comunicación, atención al usuario y el liderazgo, es muy frágil en el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga	Sensibilizar al personal sobre la importancia de los procesos de comunicación efectiva, comprender los fundamentos del Coaching para el desarrollo de equipos de trabajo y el liderazgo de estos.	Alcanzar la comunicación y el liderazgo para obtener resultados favorables para la institución y para la atención al usuario.	I. La comunicación en la institución: • Naturaleza de la comunicación. • Las funciones de la comunicación. • Tipos de comunicación. • Conflictos y barreras de la comunicación. • Conductas para mejorar la comunicación.	No aprobación	Seguir instrucciones y formato FUNDEL	SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación)	Lunes 16 de enero del 2023 De 08:00 AM	Lunes 16 de enero del 2023 De 10 :00 AM
			II. Fundamentos de atención al usuario. • Concepto de empatía • Importancia del servicio al usuario. • Interacción con los usuarios. • Como lograr la solución de problemas de forma eficaz. • Saber escuchar al usuario. • Cumplimiento de las expectativas de los usuarios. • Ir más allá del servicio al usuario.				Martes 17 de enero del 2022 De 08:00 AM	Martes 17 de enero del 2022 De 10:00 AM
			III. El liderazgo: concepto, funciones y estilos: • Función del liderazgo. • Estilos de liderazgo. • El líder como conductor de la dinámica del equipo. Conocer cómo aprovechar al máximo de los colaboradores y saber trabajar en equipo para obtener resultados positivos reflejados una buena atención al usuario.				Miércoles 18 de enero del 2022 De 08:00 AM	Miércoles 18 de enero del 2022 De 10:00 AM

Nota. Matriz de plan de acción para la implementación del programa de capacitación, Etapa No. 2

Tabla 32

Matriz del plan de capacitación

ETAPA NO.3								
POR QUÉ	QUÉ		COMO			QUIÉN	CUANDO	
Factor Crítico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades (Temas de Capacitaciones)	Posibles Problemas	Soluciones	Responsable y Costo del taller	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad
Etapa 3 El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, entre jefes y subordinados influye negativamente en el ambiente laboral	Desarrollar un taller de capacitación de Gerencia enfocada en resultados con la finalidad de potenciar el buen ambiente laboral	Lo que se pretende lograr es que el personal obtenga una mejor visión gerencial de su cargo y conseguir resultados estratégicos en base a la capacitación	I. Inteligencia emocional y Asertividad <ul style="list-style-type: none"> • Autoestima • Manejo asertivo de las relaciones interpersonales • Inteligencia emocional • Desarrollo y planeación estratégica personal. 	Resistenci a al cambio	Motivación y compromisos previo a la capacitación	SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación)	Lunes 23 de enero del 2023 De 15:00 PM	Lunes 23 de enero del 2023 De 17:00 PM
			II. Negociación <ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la negociación y procesos de influencia • Estrategias y tácticas para manejo de situaciones: confianza, relación y poder • Proceso de negociación • Cualidades y ética del colaborador. 				Martes 24 de enero del 2023 De 15:00 PM	Martes 24 de enero del 2023 De 17:00 PM
			III. Análisis de problemas y toma de decisiones. <ul style="list-style-type: none"> • El triángulo de servicio • Ciclo de servicio • Servicio vs expectativas del usuario • Servicio y mejora de los procesos • Indicadores de servicio al usuario 				Miércoles 25 de enero del 2023 De 15:00 PM	Miércoles 25 de enero del 2023 De 17:00 PM
CIERRE DE LA CAPACITACIÓN								

11. BENEFICIOS

El plan de mejoramiento se ha presentado en base a los factores de acción con actividades estratégicas para todos los funcionarios a fin de garantizar y asegurar un clima organizacional óptimo que eleve su desempeño laboral. Los beneficios son alcanzar los objetivos y metas trazadas mejorando y fortaleciendo el crecimiento como institución pública al brindar un servicio de calidad interno para sus colaboradores y externo para sus usuarios:

11.1. Beneficios para colaboradores:

- Generar un sentido de pertenencia institucional
- Desarrollar y fortalecer los conocimientos y habilidades en mejora profesional
- Mayor participación, comunicación e integración institucional.
- Generar una mejor calidad de vida.
- Elevar los niveles de gestión interna institucional.
- Crear una comunicación asertiva y horizontal en todas las áreas
- Brindar un servicio de calidad
- Motivación laboral
- Mejorar en rendimiento y desempeño laboral y productivo

11.2. Usuarios:

- Obtener un servicio de calidad
- Acortar los tiempos de respuesta en los procesos institucionales
- Empatía en el servicio
- Percepción del buen desempeño
- Solucionar las necesidades de forma efectiva
- Garantizar resultados de calidad

- Minimizar la burocracia
- Resolución de conflictos frente a los requerimientos.

12. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS)

Impacto Social

El proyecto de investigación permitió determinar la importancia del clima organizacional en la productividad de una institución y en el correcto rendimiento laboral de los colaboradores, a través de las acciones positivas que deben direccionar al beneficio de la institución para fortalecer la calidad del servicio a los usuarios que se ha visto afectada notablemente por el mal clima organizacional detectado en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Latacunga. Por ello, el estudio genera un impacto en la sociedad y el desarrollo organizacional que se ve reflejado en la calidad del servicio al usuario, tomando en cuenta que el clima laboral tiene una alta repercusión en cuanto a la motivación y el cumplimiento de las funciones de los trabajadores

Impacto económico

Los presupuestos para la capacitación sugerida los maneja directamente el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, por lo que el cuadro que se presenta a continuación es un modelo de costos aproximados de SECAP, que es la institución encargada de realizar las capacitaciones del Clima Organizacional y atención al usuario.

Impacto Ambiental

Las acciones planteadas permitirán menguar el ambiente laboral negativo percibido en el

GAD Municipal del cantón Latacunga, pues el ambiente laboral correcto y adecuado ayuda con la mejora de las actividades institucionales, el rendimiento laboral y las percepciones que los funcionarios tienen sobre la institución.

Costo del plan de mejora

Tabla 33

Costo del plan de mejora

CANT.	DETALLE	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
1056	Costo material didáctico	5,00	5.280,00
1056	Esferos	0,45	475,20
1056	Carpetas	0,50	500,00
1056	Hojas membretadas	0,05	52,80
1056	Costo de refrigerios	5,00	5.280,00
TOTAL			\$11.588,00

Nota. Tabla que muestra el costo del plan de mejora

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PLAN DE MEJORA

Conclusiones

- El plan planteado permitirá mejorar el clima organizacional de la institución, fortaleciendo la comunicación asertiva interpersonal entre las áreas y mejorando el rendimiento laboral de los colaboradores que se verá reflejado en una atención de calidad al usuario.
- Las acciones de mejora se establecieron en base a los factores como: recompensa, remuneración, estándares, cooperación, identidad, relacionamiento, actitud, mejoramiento de conflictos, comunicación, estabilidad laboral.

Recomendaciones

- Presentar el plan de mejoramiento establecido en este trabajo de investigación mediante secretaria general para que sea direccionada a la Dirección de Talento Humano y posteriormente socialicen a los empleados de la institución para hacer público e informar sobre el plan de mejora del clima organizacional y la atención al usuario.
- Determinar un equipo de trabajo técnico que se encargue de ejecutar plan de mejoramiento, así como de su investigación y monitoreo permanente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, P. (2018). El Cliente. Bloque 3: Relación Empresa-Cliente, pp. 3-5.
- Aniorte, N. (2018). Servicios de Calidad. El Cliente, Obtenido de: http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm.
- Arcos, D. (2020). Optimiza la productividad gracias a un clima laboral adecuado. Proconsi, Obtenido de: <https://www.proconsi.com/talento/optimiza-la-productividad-gracias-a-un-clima-laboral-adecuado/#:~:text=Un%20ambiente%20laboral%20agradable%2C%20relajado,la%20motivaci%C3%B3n%20y%20los%20resultados>.
- Arguello, M. (2015). Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa que permita optimizar los recursos humanos, económicos y tecnológicos de la Estación de Servicio EP PETROECUADOR Riobamba de la ciudad de Riobamba en el período Febrero-Julio 2014. Ecuador: Universidad Nacional del Chimborazo. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2223/1/UNACH-IPG-PYMES-2015-0009.pdf>
- Ávila, C. G. (2019). Relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C. Como parte de su estrategia de internacionalización. *Revista Global Business Administration Journal*, 3(2), 40.
- Calahorrano, Ó. (2019). Identificación de los niveles de Estrés Laboral y su relación con el Clima Organizacional del Personal Docente de Educación Básica de una Unidad Educativa Fiscal. Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Magister en Seguridad y Salud Laboral , 30-33.

- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista Comunicación*, 9(1), 26-27.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cruz, I. (2013). La importancia de la calidad del servicio al cliente . *El Buzón de Pacioli: Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas Públicas*, 7-8.
- Diego Rivera, J. R. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, 39(19), 5-6.
- Espinoza, C. C. (2019). Análisis del clima laboral basado en el modelo CLSPC en una empresa de seguridad privada. Tesis previo a la obtención del título en Licenciatura en Administración de Empresas, 19-20.
- Gómez, E. (2015). La incidencia del clima organizacional en la atención a los usuarios externos del punto de intermediación laboral de la Administración Municipal Zona Valle de Tumbaco. Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial , 15-17.
- Guevara, X. (2018). Clima organizacional: Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa. Proyecto de investigación previo a la obtención del título en Educación, 15-16.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Llaulli, K. (2019). Dimensiones del clima laboral en una empresa de fabricación de trofeos. Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional, 13-14.
- López, L. (2004). Población, Muestra y Muestro. *Scielo*, 09(08). Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-

02762004000100012

Martínez, R., & Rodríguez, E. (2015). Manual de Metodología de la Investigación Científica. Chile.

Obtenido de

http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual_de_metodologia_deinvestigaciones._1.pdf

Mejillón, A. (2018). Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, del cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017. Proyecto de investigación previo a la obtención del título en Administración de Empresas, 88.

Pereira, C. (2015). Clima laboral y servicio al cliente” (estudio realizado en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango . Proyecto de investigación previo a la titulación en Psicóloga Industrial, 54-55.

Romero, P. Q. (2022). Clima Laboral: Factor del desempeño laboral en el Departamento Financiero de la Universidad Técnica de Manabí. Revista Electrónica de cooperación Universidad y Sociedad, 7(1), 35.

Sabino, C. (2007). El Proceso de Investigación. Venezuela: Panapo.

Salazar, A. (2022). Investigación Cuantitativa. Prueba Cualtrix, Obtenido de: <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/investigacion-cuantitativa/>.

Salazar, J. (2018). El clima organizacional y su relación con la calidad del servicio en Mezrcredi S.A. . Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de: Magíster en Administración de Empresas, 5-6.

- Suárez, V. C. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 181.
- Tobar, P. (2016). Clima laboral e incidencia en la atención al cliente interno y externo de la dirección provincial del ambiente del Carchi, en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, período 2014” . Trabajo de grado previo a la obtención del título de licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español, 28-29.
- Toro, F. (2013). Gestión del clima organizacional. *CINCEL*, 34-36.
- Trávez, F. (2017). El clima organizacional y el desempeño laboral en el departamento de Simtel del GAD Municipal del cantón Latacunga. Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título en Psicología Industrial, 75.
- Uribe, K. (2021). El clima organizacional y el desempeño laboral del Gad Municipal del cantón Saquisilí provincia de Cotopaxi en el año 2021. Proyecto de investigación previo a la obtención del título en Ingeniería Comercial, 34.
- Wigodski, J. (14 de julio de 2010). Metodología de la Investigación. Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

ANEXOS

**Anexo No.1 Cuestionario de la “Escala de Opiniones CL - SPC” dirigido a colaboradores
del GAD Municipal de Latacunga**

No.	ENUNCIADO – PREGUNTA	ESCALA				
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
		S	CS	AV	CN	N
1	En el GAD Municipal hay oportunidades para progresar					
2	En la institución se reconoce el desempeño					
3	Los jefes promueven la capacitación que se requiere y el desarrollo personal					
4	Me siento comprometido con el éxito de la institución					
5	Conozco y apoyo la misión, visión valores institucionales					
6	Los servicios que se prestan en el GAD Municipal me hacen sentir orgulloso(a) de formar parte de la institución					

7	Recibo el apoyo que requiero por parte de mis jefes, en el desempeño de mis funciones					
8	Se recibe la preparación y capacitación necesaria para ejercer las funciones de atención al usuario					
9	Las normas y procedimientos están claras y apoyan el buen servicio al usuario					
10	Se cuenta con acceso a la información para hacer el trabajo					
11	Existe una buena relación entre compañeros					
12	La institución fomenta y promueve la comunicación					
13	Las condiciones físicas y de recursos para ejercer sus funciones en el trabajo son favorables					
14	La remuneración y beneficios son atractivos respecto a otras instituciones					
15	Se dispone de los medios y materiales necesarios para atender al usuario y facilitarle respuesta oportuna					

Anexo No.2 Cuestionario basado en el Modelo “SERVQUAL” de Parasuraman, Berry y Zeithaml dirigido a los usuarios

ÍTEMS**RESPUESTAS**

4	Cuando el usuario tiene un problema, se agotan los recursos para ayudar a resolverlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Se realiza una buena atención desde la primera vez de requerimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	El servicio que presta el GAD se realiza en los plazos establecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Los empleados del GAD comunican el tiempo y la forma en que concluirá el servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	El personal ofrece un servicio oportuno a los usuarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Los empleados del GAD siempre están dispuestos a la atención oportuna al usuario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Usted como usuario percibe una buena coordinación entre las dependencias municipales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Los empleados del GAD transmiten confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Los empleados del GAD son siempre gentiles con los usuarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Como usuario se siente seguro y satisfecho de usar los servicios del GAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>