

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DE MANTA**



**El clima Organizacional en el Gobierno Autónomo
Descentralizado de Manta**

© Autores

Xavier Alberto Vélez Romero

Evelyn Dyann Cano Lara

Gonzalo Andrés Rodríguez Arrieta

Mauro Herbert Bailón Cevallos

María José Valarezo Molina

Tiffany Selena Rivas Gorozabel

*Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego
(peer review)*

***Casa Editora del Polo - CASEDELPO CIA.
LTDA.***

Departamento de Edición

Cdla. El Palmar II Etapa - MZ E N° 6

Tel: (593-5) 6053240 - 0991871420

www.casedelpo.com

ISBN: 978-9942-980-97-7

Corrector de estilo y prueba: Lic. Henry D. Suárez Vélez

Diseño y cubierta: Edwin A. Delgado Veliz

Primera edición

Febrero - 2019 Manta, Manabí, Ecuador



© Reservados todos los derechos. Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.

Comité Editorial

Abg. Néstor D. Suárez-Montes

Casa Editora del Polo (CASEDELPO)

Dra. Juana Cecilia Ojeda

Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Ph. D. Marco A. Zaldumbide-Verdezoto

Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador

Ing. Vanessa Quishpe-Morocho

Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador

Dra. Raquel Zoraya Lamus-García

Universidad Bolivariana de

Venezuela, Venezuela

Dra. Maritza Berenguer-Gouarnaluses

Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Víctor Reinaldo Jama-Zambrano

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ext. Chone

Dra. Tibusay Milene Lamus de Rodríguez

Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda, Venezuela



Contenido

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I	15
La Cultura Organizacional.....	17
CAPITULO II	25
METODOLOGÍA.....	27
CAPITULO III.....	31
RESULTADOS.....	33
CAPITULO IV	69
PROPUESTA.....	71
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81

INTRODUCCIÓN

En el Gobierno Autónomo descentralizado Manta se busca medir la cultura institucional y clima laboral de los procesos y subprocesos y entidades y organismos dependientes de esta entidad pública con el fin de generar estrategias de mejora y el cumplimiento de los objetivos y metas para el bien de la ciudadanía. No obstante, la constante presión, las exigencias, la falta de motivación, los conflictos y desacuerdos en la institución son las problemáticas suscitadas dentro de la organización que afectan el desempeño laboral del personal. Es por eso que se ve la necesidad de realizar una investigación que evalúe a la cultura organizacional ya que es de gran importancia, debido a que es un factor determinante para el desempeño de todos los trabajadores que conforman la organización y en este caso el personal del Municipio de Manta.

La hipótesis en el presente proyecto de investigación es que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta. tiene una cultura organizacional que presenta fortalezas y debilidades de las siguientes 9 dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensas, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad. Por este motivo la presente investigación tiene como objetivo general estudiar la Cultura y el clima Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta.

Como objetivos específicos se detallan los siguientes:

- Investigar los principales enfoques teóricos del clima y la cultura organizacional del Municipio de Manta.
- Establecer la metodología idónea al estudio respectivo para el mejoramiento del clima y la cultura organizacional del Municipio de Manta.
- Interpretar los resultados de tal manera que se pueda establecer los principales hallazgos del clima y cultura organizacional del Municipio de Manta.
- Diseñar una propuesta que permita fortalecer el clima y la cultura organizacional del Municipio de Manta.

Es necesario mencionar que la cultura organizacional a través de los años ha ido evolucionando de acuerdo con los cambios tecnológicos, económicos y culturales. Hoy en día en casi todas las empresas e instituciones buscan el mejoramiento continuo con el objetivo de tener éxito o satisfacer las necesidades de la colectividad promoviendo así el desarrollo y bienestar de su respectiva localidad. (Romo, 2013, pág. 115)

Por tal razón se justifica, debido a que realizar la presente investigación resultaría de un notable valor práctico, dado que servirá para conocer a profundidad la forma en que los funcionarios públicos están relacionados con el clima y la cultura organizacional. Dicha información ayudará adoptar medidas de mejoras según las fortalezas y corrección según debilidades organizacionales, con la finalidad de que la organización se desempeñe con eficiencia.

La metodología utilizada en la investigación es de tipo

descriptiva con modalidad cuantitativa y diseño de investigación bibliográfica- documental y estudio de campo, mediante la ejecución de un cuestionario de los autores Litwin & Stringer basadas en 9 dimensiones, aplicada a los colaboradores de la institución pública, en la cual se facilitó identificar las necesidades a mejorar en el ámbito de la cultura y clima organizacional de la organización.

Como principales resultados se determinó que el clima organizacional del municipio de Manta en su mayoría es favorable, pero existen falencias dentro de la misma que afecta indirectamente al usuario, y gracias a los resultados, pudo establecerse el origen de lo que está afectando el desempeño laboral del personal. Se realizó un diseño de propuesta basada en un plan de acción que ayudará a contribuir en la mejora de la cultura y el clima organizacional de la organización

CAPITULO I

La Cultura Organizacional

Según Chiavenato (2009) “Conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo, y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto”.

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra. Por lo cual, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya. (Robbins, 1994, pág. 125)

La cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporados en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades con relación a la vida. Este criterio hace referencia a la cultura de manera general, ya que no deja de brindar elementos que resultan necesarios tomar en cuenta. (Geertz, 1987, pág. 103)

Según Batzan (1996.) ”Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que

son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces para la resolución de problemas”.

“La cultura organizacional, como sistema trasciende la sumatoria de elementos aislados que la componen, no es una suma de variables o de partes que se puedan analizar por separado, pues el análisis sería sesgado, parcial al eliminar aspectos que no se pueden olvidar aislar. Sistema “como definición conceptual para describir una pauta de relaciones, más que para referirnos a una suma de partes percibidas o encontradas”. (Katz, 1986, pág. 28)

La Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (Schein, 1986, pág. 56).

García Pérez (2005) afirma que “La Cultura Organizacional es el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamientos), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientación de conductas y prácticas”.

Según Litwin y Stringer (1968) Lo definen como “un

conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento”.

Ventajas de la cultura organizacional para la administración

Existen una serie de ventajas que hacen a la cultura organizacional un factor estratégico dentro de toda organización, es así que muchos expertos señalan que es única e intransferible, tiene un alto impacto en la gestión de sus funcionarios y empleados, se enmarca en factores que hace diferentes a las organizaciones de sus competidores, fomenta comportamientos homogéneos en sus colaboradores, como lo dice (Alvarez, 2013, pág. 9)

La medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados,

el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano. (Méndez, 2006.)

Según García (1997) “Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello”.

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja. (Brunet, 1987)

Dimensiones de la cultura organizacional según autores

Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental

con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”. (Méndez, 2006.)

Manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. La cultura es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar una cultura particular que influye notoriamente. (Dessler, 1976)

El modelo de Litwin y Stinger

Estos autores identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de McClelland, quien propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: el poder, la afiliación y el logro. Dentro de estos planteamientos se sostiene que los individuos con alto sentido del logro se arriesgan con metas difíciles, pero que saben que los van a poder alcanzar. Este tipo de personas ven al dinero como una medida

de actuación, no como seguridad económica. Otra característica de estas personas es que, para ellos, les es importante la retroalimentación para ver si lo que hacen está bien, como logro personal, mas no como reconocimiento. También manifiesta McClelland que este tipo de personas, si bien es cierto son importantes para las organizaciones, no son eficaces cuando se trata de otros.

Es decir, a veces les faltan habilidades humanas y tolerancia necesaria para ser gerentes eficaces en la empresa. Lo que hicieron Litwin y Stringer fue tomar el modelo de motivación de McClelland como referente para determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa.

A partir de este fundamento teórico, surge el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional. Estos autores formulan que el clima organizacional corresponde a un filtro a través de que pasan, por ejemplo, la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa. (Quevedo, 2003).

Dimensiones /variables del modelo de Litwin y Stinger

Los autores proponen un marco teórico para estudiar el clima organizacional en una determinada empresa, postulando

la existencia de nueve dimensiones, cada una relacionada con ciertas propiedades de la compañía. Estas se detallan a continuación.

Estructura: Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia

Responsabilidad: Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, etc.

Recompensa: Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.

Desafíos: Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Cooperación: Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

Estándares: Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.

Identidad: Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

Tipo de investigación.

Investigación descriptiva: En esta investigación la modalidad descriptiva únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre la variable referente al tema propuesto.

Modalidad de investigación

Cuantitativa: Para la realización de la presente investigación y de conformidad con Hernández Sampieri (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2016), (Ostrowiak, Abraham Nosnik 2005) la presente investigación, que tiene por tema: “Cultura Organizacional” se clasifica como una investigación cuantitativa debido a que se basa sus estudios en números estadísticos por medio de la herramienta cuestionario.

Diseño de Investigación

Bibliográfica-Documental: En el presente estudio se utiliza el tipo de investigación bibliográfica-documental ya que se centra en la profundización de teorías, conceptualizaciones y criterio tomando en cuenta las definiciones de diferentes autores, con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su entorno, con apoyo de libros y revistas científicas.

Estudio de campo: Para el desarrollo de la presente investigación, se lleva a cabo la modalidad de campo, en la cual consta de una formulación de encuestas que ayudara a determinar el entorno actual de la organización estudiada.

Alcance de la investigación.

La presente investigación se basa en realizar un estudio de la cultura Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta a través de métodos descriptivos, cuantitativos, cuyos resultados son recabados por medio de la técnica de encuesta que está basada en cuestionarios de los autores de Litwin y Stringer y los resultados serán procesados con gráficos y análisis.

Población de estudio.

La población objetivo para el cálculo de la muestra para este proyecto son los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta que está compuesta por 843 colaboradores en el área de oficinas, esta información fue proporcionada por el jefe de Financiera del Municipio de Manta

Muestra de investigación: muestreo aleatorio simple

$$\frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 + \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{843}} = 275 \text{ Encuestas}$$

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Técnicas de investigación

a) Cuantitativa:

- Cuestionario: (Litwin y Stringer, 1968) Es la herramienta que permite conocer el aspecto dinámico de la realidad organizacional.

Instrumento de investigación

La presente investigación se basa en el instrumento de Litwin y Stringer para la medición del clima organizacional basados en las 9 dimensiones siguientes: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto, Identidad, y está constituido por 53 ítems con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

Procesamiento de datos

La presente investigación realiza la toma de información por medio de la modalidad de investigación de campo en el cual el cuestionario se aplica a cada uno de los colaboradores de dicha institución pública. Posteriormente se tabula en software básico Excel, procesando la información en gráficos y así se procede realizar un análisis descriptivo del desempeño de los colaboradores.

Definición de variables de estudio

Variable dependiente: Cultura Organizacional

Variables independientes: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto, Identidad

CAPITULO III

RESULTADOS

Dimensión Estructura

Figura 1: Resultados de las preguntas de la dimensión Estructura



En la Figura 1 se puede observar los resultados de las encuestas sobre dichas preguntas correspondientes a la dimensión estructura, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta sobre si las tareas de la organización están claramente definidas un 38% en la que indica que los funcionarios públicos están muy en desacuerdo que en la organización las tareas estén claramente definidas, seguido de un 35% están en desacuerdo, un 21% indican estar de acuerdo y como menor porcentaje el 7% muy de acuerdo. En lo que respecta la pregunta 2 como mayor porcentaje los resultados indican que el 38% de los encuestados están muy en desacuerdo que en la organización las tareas estén lógicamente estructuradas seguido de una diferencia mínima encontramos que el 37% están en desacuerdo, un 16% están de acuerdo y con un porcentaje menor el 9% indican estar muy de acuerdo, los porcentajes alto de forma negativa se debe a la falta de

organización y responsabilidad por parte de los que conforman la institución pública.

Figura 2: Resultados de las preguntas de la dimensión Estructura



En la Figura 2 se puede observar los resultados de las encuestas sobre dichas preguntas correspondientes a la dimensión estructura, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne si en la organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones un 49% indica que los funcionarios públicos están muy de acuerdo tener muy en claro quién es la autoridad que manda y toma las decisiones adecuadas e importantes dentro de la organización, seguido de un 42% están de acuerdo, un 6% indican estar muy en desacuerdo y como menor porcentaje el 3% están en desacuerdo. En lo que respecta si conocen claramente las políticas de esta organización como mayor porcentaje los resultados indican que el mayor porcentaje de los encuestados es decir el 51% están muy en desacuerdo ya que no conocen las políticas existentes de la organización debido a la falta de interés de la misma, seguido encontramos que el 32% están muy de acuerdo ya que consideran importante conocerlas para evitar cualquier

inconveniente como multas y sanciones por faltar a una política, y por ultimo como menor porcentaje el 17% nos indican están de acuerdo, según los encuestados.

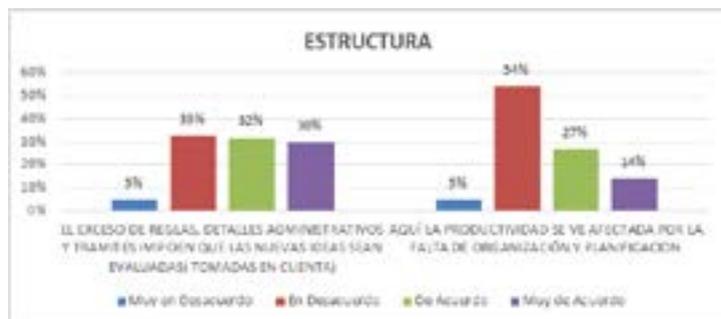
Figura 3: Resultados de las preguntas de la dimensión Estructura



En la Figura 3 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión estructura, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta sobre si conocen claramente la estructura organizativa de la organización un 41% indicando que los funcionarios públicos están muy en desacuerdo ya que no conocen claramente la estructura organizativa de la organización pública, seguido de un 22% están desacuerdo, con una diferencia mínima 21% indican estar de acuerdo y como menor porcentaje el 16% están muy de acuerdo. En lo que respecta la pregunta que si en la organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas como mayor porcentaje los resultados indican que el 48% de los encuestados están muy de acuerdo y consideran que dentro de la organización no existen muchos papeleos al momento

de realizar las debidas actividades, siguiendo con un 28% indican estar de acuerdo el 20% en desacuerdo y como menor porcentaje el 4% consideran estar muy en desacuerdo ya que en la organización si existe muchos papeleos que no le permite realizar con rapidez las actividades correspondientes.

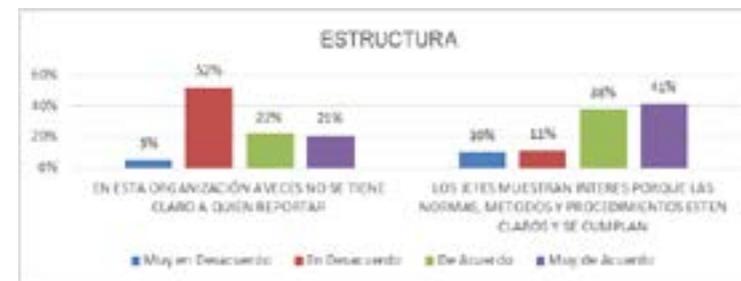
Figura 4: Resultados de las preguntas 7 y 8 de la dimensión Estructura



En la Figura 4 se puede observar los resultados de las encuestas referente a la preguntas correspondientes a la dimensión estructura, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta si el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas un 33% indicando que los funcionarios públicos están en desacuerdo ya que consideran que el exceso de reglas no impiden que las nuevas ideas expuestas por los funcionarios sean tomadas en cuenta y con una diferencia mínima el 32% indican que están de acuerdo porque se necesita tener un cargo superior para que las ideas ya sea para el mejoramiento del servicio o para la resolución de algún problema presentado puedan ser evaluadas y tomadas en consideración, con un 30% indican estar muy en desacuerdo

y como menor porcentaje el 5% de los encuestados están muy de acuerdo. En lo que respecta la pregunta si la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación, como mayor porcentaje los resultados indican que el 54% de los encuestados están en desacuerdo porque consideran que a pesar de que no exista una buena organización y planificación dentro de la empresa la productividad depende del empeño que los funcionarios tengan dentro de la misma, a diferencia del 27% que indican estar de acuerdo debido que una buena planificación y organización son factores importantes que influyen directamente en la productividad de los empleados, con 14% los encuestados indicaron estar muy de acuerdo y como menor porcentaje el 5% están muy en desacuerdo.

Figura 5: Resultados de las preguntas de la dimensión Estructura



En la Figura 5 se puede observar los resultados de las encuestas referente a la preguntas correspondientes a la dimensión estructura, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta sobre si la organización a veces no se tiene claro a quien reporta, un 52% indica que los funcionarios públicos están en desacuerdo debido a que en la organización si tienen en claro a quien reportar en

caso de algún inconveniente ya sea por las actividades o por algún funcionario, el 22% indicaron que están de acuerdo ya que consideran que existe mucha ausencia por parte de los encargados del grupo de trabajo o departamento, el 21% están muy de acuerdo y un 5% indican estar muy en desacuerdo. En lo que respecta la pregunta que si los jefes muestran interés por que las normas y métodos estén claros y se cumplan, como mayor porcentaje los resultados indican que el 41% de los encuestados están muy de acuerdo ya que los jefes si muestran interés por que las normas y procedimientos sean claros y sean respectivamente cumplido, el 38% están de acuerdo, el 11% indican estar en desacuerdo y con un porcentaje de menor el 10% considerar muy en desacuerdo ya que existen jefes que son los principales en no cumplir estas normas y procedimientos

Dimensión Responsabilidad

Figura 6: Resultados de las preguntas de la dimensión Responsabilidad



En la Figura 6 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión estructura, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta si no se confían muchos en juicios individuales en la organización casi todo se verifica dos veces, un 48% indicando que los funcionarios públicos están en desacuerdo debido a que dentro de la organización si se confía mucho en las capacidades de los trabajadores sin que exista la necesidad de verificar dos veces con un menor porcentaje el 5% de los encuestados están de acuerdo ya que consideran que no existe esa debida confianza dentro de la misma. En la pregunta si el jefe le gusta que hagan bien el trabajo sin estar verificándolo 2 veces, el 58% de los encuestados indican estar muy de acuerdo ya que a los jefes les gusta que las actividades encomendadas se realicen con eficiencia sin que exista la necesidad de que haya una verificación, a diferencia del 5% que consideran estar en desacuerdo ya que no existe esa debida confianza laboral por parte de los superiores. La pregunta si los superiores solo trazan planes generales de lo que deben hacer, del resto son responsables ellos mismos, obteniendo un mayor porcentaje del 78% indican estar muy de acuerdo que los superiores de la organización publica solo se encargan de trazar los planes en general y de ahí en adelante es el funcionario el responsable de cómo y si realizan las actividades asignadas por el superior, con un menor porcentaje tenemos que el 8% indican que los superiores también son responsables de que las actividades de los empleados se realicen de la debida forma ya que deben llevar el control necesario. La pregunta #14

nos muestra un mayor porcentaje de 57% estar de acuerdo y un 43% muy de acuerdo que en esa dicha organización para crecer y salir adelante en el ámbito profesional se debe tomar la iniciativa y hacer las cosas por ellos mismo sin dependencia de nadie.

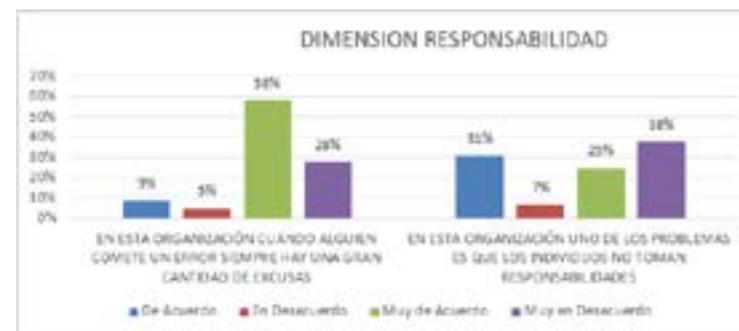
Figura 7: Resultados de las preguntas de la dimensión Responsabilidad



En la Figura 7 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión responsabilidad, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta si en la organizaciones sale adelante cuando toman iniciativa por sí mismos, nos muestra un mayor porcentaje de 57% estar de acuerdo y un 43% muy de acuerdo que en esa dicha organización para crecer y salir adelante en el ámbito profesional se debe tomar la iniciativa y hacer las cosas por ellos mismo sin dependencia de nadie. La pregunta 15 un 72% indicando que los funcionarios públicos están de acuerdo en que la filosofía principal de la organización es que los trabajadores que pertenecen a la institución deben resolver por sí mismos los problemas o errores cometidos,

un 23% están muy de acuerdo y con un menor porcentaje de 5% indican estar en desacuerdo ya que consideran que los problemas también pueden ser solucionados con la ayuda de un compañero.

Figura 8: Resultados de las preguntas de la dimensión Responsabilidad



En la Figura 8 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión responsabilidad, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta sobre si en la organización cuando alguien comete un error siempre hay una cantidad de excusas, con un mayor porcentaje de 58% nos muestra estar muy de acuerdo que dentro de la organización cuando alguien comete un error siempre existen variedades de excusas para justificar lo cometido. Con un menor porcentaje del 5% indican estar en desacuerdo. La pregunta 17 indican que el 38% de los encuestados están muy en desacuerdo ya que en la organización los funcionarios si toman las debidas responsabilidades sobre las actividades que desempeñan a

diferencia del 31% que consideran estar de acuerdo ya que algunos trabajadores entre menos responsabilidades tengan mejor para su persona, siguiendo con un 25% están muy de acuerdo y como porcentaje menor el 7% indican estar en desacuerdo.

Dimensión Recompensa

Figura 9: Resultados de las preguntas de la dimensión Recompensa



En la Figura 9 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión recompensa, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta en esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda que el mejor ascienda, un 68% indican que los funcionarios públicos están muy en desacuerdo debido a que en la organización no existe un sistema que promocioe al que mejor ascienda seguido de un 21% están en desacuerdo y como de menor porcentaje se muestra un 12% de los encuestados indican estar muy de acuerdo. La pregunta sobre si las recompensas en incentivos que reciben en

la organización son mejores que las amenazas criticas el mayor porcentaje indica que el 69% muy en desacuerdo ya que en la organización existen más las criticas las llamadas de atención si existe un fallo de alguna actividad, que las recompensas o incentivos cuando se realiza un buen trabajo, seguido de una 19% indican estar en desacuerdo, el 8% de acuerdo y como porcentaje menor el 4% muy de acuerdo.

Figura 10: Resultados de las preguntas de la dimensión Recompensa



En la Figura 10 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión e, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta si en la organización a veces se tienen claro a quien reporta, un 54% indicando que los funcionarios públicos están muy en desacuerdo debido a que en la organización si tienen en claro a quien reportar en caso de algún inconveniente ya sea por las actividades o por algún funcionario, seguido de un 38% indicaron que están en desacuerdo y un 4% indican estar de acuerdo y muy de acuerdo ya que consideran que existe mucha ausencia por parte de los

encargados del grupo de trabajo o departamento. La pregunta sobre si la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, el 89% está muy de acuerdo que en la organización no existe suficiente recompensa ni se reconoce por hacer un buen trabajo, que los motive para seguir desempeñando sus actividades, y como menor porcentaje el 2% nos indica estar en desacuerdo pues consideran que el reconocimiento y la motivación que reciben depende de cada departamento. La pregunta 23 indica que el 42% están en desacuerdo ya que cuando se cometen errores no existe sanción solo un llamado de atención para que se mejore y se solucionen los errores seguido de un 28% están muy en desacuerdo, el 23% se muestra estar muy de acuerdo que s existe una debida sanción y como menor porcentaje el 8% indican estar de acuerdo.

Dimensión Desafío

Figura 11: Resultados de las preguntas de la dimensión Desafío



En la Figura 11 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la

dimensión desafío, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta si la filosofía de la organización es que a largo plazo progresaran más si hacen las cosas lentas, pero certeramente, el 51% indicando que los funcionarios públicos están en desacuerdo debido a que en la organización la filosofía es que se progresa más a largo y a corto plazo si se trabaja de una manera eficiente y eficaz, seguido de un 38% están muy de acuerdo y encuentran muy válida esa filosofía ya que considerar que es mejor lento pero seguro el progreso a pesar que sea a largo plazo y con un menor porcentaje encontramos que el 12% están de acuerdo con la filosofía. La pregunta sobre si la organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos, muestra que el 43% de los encuestados están muy de acuerdo referente a que la organización ha sabido tomar los riesgos necesarios en los momentos oportunos, con un menor porcentaje del 23% indicaron estar en desacuerdo. La pregunta sobre si en la organización tienen que tomar riesgos grandes ocasionalmente, el 54% están en desacuerdo debido a que la empresa no tiene la necesidad de tomar riesgos grandes ya que es una empresa que no depende de ellos para el progreso de la organización, y con un porcentaje del 12% los encuestados consideran estar muy de acuerdo que la organización en ocasiones debe tomar los riesgos necesarios para la mejora de la misma.

Figura 12: Resultados de las preguntas de la dimensión Desafío



En la Figura 11 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión Desafío, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne a la toma de decisiones en la organización en las que se refiera si la toma de decisiones se hace con precaución para lograr la máxima efectividad el 59% indica que los funcionarios públicos están muy de acuerdo debido que si existe ,mucha precaución al momento de tomar una decisión, esperando que se logre con la máxima efectividad sin cometer errores, el 29% muestran estar de acuerdo, y por último el 12% están en desacuerdo ya que consideran que en ciertas ocasiones las decisiones son tomadas sin un debido análisis de precaución.. En lo que respecta en si la organización se arriesga por una buena idea como mayor porcentaje los resultados indican que el 42% de los encuestados están muy de acuerdo, a diferencia con un 28% indican estar muy en desacuerdo y consideran que hace falta tomar esos riesgos que ayuden a mejorar la organización, un 26% están en desacuerdo y como ultimo porcentaje un 5% indican estar de acuerdo.

Dimensión Relaciones

Figura 12: Resultados de las preguntas de la dimensión Relaciones



En la Figura 12 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión Relaciones, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne si las personas de la organización prevalece una atmosfera de amistad el 71% indicando que los funcionarios públicos están de acuerdo debido a que en la organización si existe un ambiente amistoso entre los trabajadores de la organización seguido de un 21% consideran estar en desacuerdo debido a que existe diferencias y desacuerdos que ocasionan un ambiente muy tenso y como porcentaje menor indicaron el 8% estar muy de Acuerdo. En lo que se refiere a la pregunta de que si la organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones como mayor porcentaje indicaron estar muy de Acuerdo y como menor porcentaje tenemos que el 20% indican estar en desacuerdo ya que consideran que existe mucha tensión dentro de la misma. Respecto a la pregunta sobre si es bastante difícil conocer a las

personas en la organización el 42% concuerdan estar muy en desacuerdo ya que los trabajadores dentro de la organización son personas abiertas dispuestas a compartir con las personas a sus alrededores, con un 33% indican estar muy de acuerdo y como menor porcentaje el 26% están en desacuerdo.

Figura 13: Resultados de las preguntas de la dimensión Relaciones



En la Figura 13 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión Relaciones, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne si las personas de la organización tienden hacer frías entre sí 38% indicando que los funcionarios públicos están en desacuerdo debido a que en la organización los trabajadores son sociables y amistosos entre compañeros como menor porcentaje tenemos que el 30% indican estar de Acuerdo ya que consideran que no existe esa confianza entre compañeros. Respecto a las relaciones de jefe y trabajador si tienden hacer agradables el 68% indicaron estar muy de acuerdo seguido de un 21% muy en desacuerdo y como menor porcentaje el 12% indican estar de acuerdo.

Dimensión Cooperación

Figura 14: Resultados de las preguntas de la dimensión Cooperación



En la Figura 14 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión cooperación, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta sobre si la organización exige un rendimiento bastante alto el 56% indican que los funcionarios públicos están muy de acuerdo ya para el buen desempeño de dentro de la organización se requiere de un rendimiento alto y eficiente y como menor porcentaje tenemos que el 42% están de acuerdo. En lo que respecta a si la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar el 58% indican estar muy de acuerdo debido los jefes consideran que todo trabajo puede ser perfeccionado hasta obtener un resultado satisfactorio como menor porcentaje tenemos el 42% están de acuerdo. La siguiente pregunta sobre si la organización siempre presiona para mejorar el rendimiento personal y grupal como mayor porcentaje tenemos que el 68% consideran estar muy de acuerdo y como menor porcentaje tenemos el 32% indican

estar de acuerdo y debido a que en la organización existe la presión de mejorar constantemente para el buen desempeño de las actividades a realizar ya sea personal o grupalmente.

Figura 15: Resultados de las preguntas de la dimensión Cooperación



En la Figura 15 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión cooperación en el GAD Manta, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne a si la dirección piensa si todas las personas están contentas la productividad marcará bien un 47% indicaron estar muy de acuerdo debido a que en la organización mientras el personal se siente motivado el desempeño que tengan será positiva y se reflejarán directamente a los usuarios, seguido de una 26% indicaron estar en desacuerdo un 17% muy en desacuerdo y por último el 11% consideran estar de acuerdo. En lo que respecta a la pregunta sobre si es más importante llevarse bien a tener un buen desempeño como mayor porcentaje indican estar muy de acuerdo debido a que consideran que vale más las influencias que el desempeño que se tenga dentro de la organización seguido

con 38% nos muestra estar en desacuerdo, el 12% de acuerdo y como porcentaje menor tenemos 18% muy en desacuerdo.

Dimensión Estándares

Figura 16: Resultados de las preguntas de la dimensión Estándares



En la Figura 16 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión estándares, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta si se equivocan las ven mal los superiores el 46% concuerdan y están muy de acuerdo seguido de un 28% en desacuerdo, el 22% muy en desacuerdo y como menor porcentaje tenemos que el 5% consideraron estar de acuerdo. Respecto a la pregunta si los jefes hablan acerca de las aspiraciones dentro de la organización con un porcentaje mayor el 70% indican estar en desacuerdo ya que a los jefes no se interesan en el crecimiento profesional del personal, el 25% indican estar muy en desacuerdo y como menor porcentaje tenemos el 5% de acuerdo. Referente a la pregunta sobre si las personas de la organización no confían una en la otra el 58% están en desacuerdo seguido de un 25% muy en desacuerdo, el

12% indican estar muy de acuerdo y como menor porcentaje tenemos el 5% de acuerdo.

Figura 17: Resultados de las preguntas de la dimensión Estándares



En la Figura 17 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión estándares, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta sobre si el jefe y los compañeros ayudan cuando existe una labor difícil como mayor porcentaje el 63% indicaron estar de acuerdo que existe la ayuda necesaria cuando existe un problema que evita la realización de alguna actividad por parte de los jefes y compañeros, el 30% muy de acuerdo y como porcentaje menor tenemos el 7% en desacuerdo. Lo que respecta a la pregunta sobre la filosofía de los jefes enfatiza el factor humano es decir cómo se sienten las personas el 38% indican estar de acuerdo, el 33% muy de acuerdo, el 25% muy en desacuerdo y como porcentaje menor tenemos el 4% en desacuerdo.

Dimensión Conflicto

Figura 18: Resultados de las preguntas de la dimensión Conflicto



En la Figura 18 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión conflicto, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta sobre si en la organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado por evitar desacuerdos el 38% consideran estar muy en desacuerdo, el 29% están de acuerdo, el 22% muy de acuerdo y como porcentaje menor el 12% en desacuerdo. Respecto a la pregunta sobre si la actitud de los jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable el 52% indican estar en desacuerdo como menor porcentaje tenemos que el 48% están muy en desacuerdo. Referente a la pregunta sobre si los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos como mayor porcentaje el 52% indican estar en desacuerdo, el 23% muy de acuerdo el 20% muy en desacuerdo y como menor porcentaje tenemos el 5% estar de acuerdo.

Figura 19: Resultados de las preguntas de la dimensión Conflicto



En la Figura 19 se puede observar los resultados de las encuestas referente a las preguntas correspondientes a la dimensión conflicto, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta sobre si siempre puede decir lo que piensa aunque no estén de acuerdo con los jefes el 45% indican estar muy de acuerdo, el 21% están de acuerdo, el 20% muy en desacuerdo y como menor porcentaje tenemos el 14% en desacuerdo. Referente a la pregunta sobre si lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible el 56% están muy de acuerdo, el 36% de acuerdo y como menor porcentaje tenemos que el 8% están en desacuerdo.

Dimensión Identidad

Figura 20: Resultados de las preguntas de la dimensión Identidad



En la Figura 20 se puede observar los resultados de las encuestas referente a la pregunta si las personas se sienten orgullosas correspondientes a la dimensión compromiso, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta sobre si las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización un 58% están de acuerdo y un 42% están muy de acuerdo debido a que se sienten feliz de prestar sus servicios y pertenecer a dicha organización. Respeto a la pregunta si se sienten que son miembro de un equipo que funciona bien el 38% indican estar de acuerdo, un 34% muy de acuerdo, el 17% en desacuerdo y como porcentaje menor el 12% están muy en desacuerdo.

Figura 21: Resultados de la pregunta 52 y 53 de la dimensión Identidad



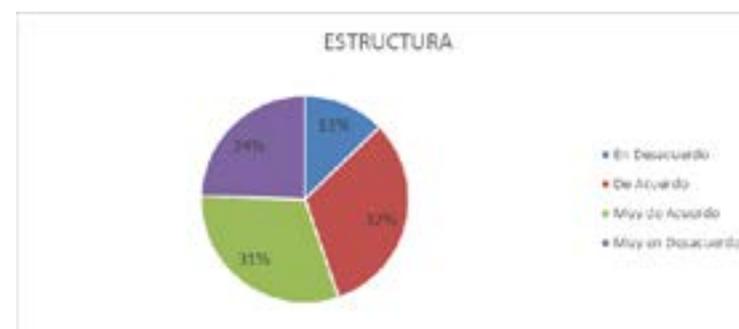
En la Figura 21 se puede observar los resultados de las encuestas referente a la preguntas correspondientes a la dimensión compromiso, en las cuales arrojan como mayor porcentaje en lo que concierne la pregunta sobre si sienten que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia a la organización ya que consideran que no existe la suficiente lealtad por parte del personal hacia la organización y con un menor porcentaje del 4% están en desacuerdo ya que consideran que el personal son muy leales y se entregan mucho a la organización al que pertenecen. La pregunta sobre si en la organización cada cual se preocupa por sus propios intereses con el mayor porcentaje del 72% nos muestra que los encuestados están muy de acuerdo que en la organización existe un ambiente laboral muy egoísta ya que cada cual busca sus propios intereses sin importar las personas que lo rodean, seguido de un 13% indican estar de acuerdo, y como porcentaje más bajo se encuentran el 8% muy

en desacuerdo y desacuerdo pues existe un ambiente de armonía entre sus compañeros.

Resultados Generales

Promedio dimensión Estructura.

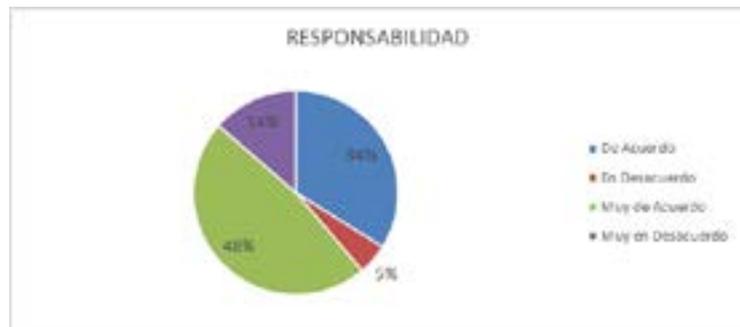
Figura 22 Promedio de la dimensión Estructura



En la Figura 22 se puede observar los resultados generales correspondientes a la dimensión estructura, en las que se muestra como el mayor porcentaje el 32% que indican estar de acuerdo respecto a que la estructura de la organización son muchas las restricciones, las reglas, controles y procedimientos que existen dentro de la institución pública, en la que se pudo comprobar cómo forma negativa que ciertos funcionarios no tienen conocimientos de la misma y a eso la productividad de los empleados que se ve afectada debido a que las tareas no están estructuradas, seguido de un 31% muy de acuerdo, 24% muy en desacuerdo y por ultimo como menor porcentaje tenemos el 13% en desacuerdo.

Promedio dimensión Responsabilidad

Figura 23: Resultados de la dimensión Responsabilidad



En la Figura 23 se puede observar los resultados generales correspondientes a la dimensión Responsabilidad, en las que se muestran como el mayor porcentaje el 48% indican estar muy de acuerdo respecto a que la responsabilidad dentro de la organización se centra en que el empleado es responsable del trabajo realizado por sí mismo sin necesidad de consultar cada paso con los superiores, tomar las decisiones adecuadas para el mejoramiento de la organización, sin que haya cantidades de excusas, seguido con 34% indican estar de acuerdo, con un 14% muy desacuerdo y como ultimo porcentaje nos muestra un 5% en desacuerdo.

Promedio dimensión Recompensa

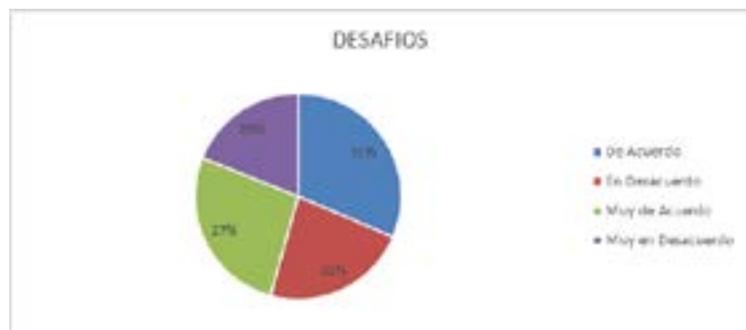
Figura 8: Resultados de las preguntas de la dimensión Responsabilidad



En la Figura 24 se puede observar los resultados generales correspondientes a la dimensión Recompensa, en las que se muestra como el mayor porcentaje el 35% que indican estar muy en desacuerdo debido a que las recompensas dentro de la organización son inexistente la falta de motivación ni el reconocimiento adecuado por el buen desempeño, tomando en cuenta que los sistema de incentivo y de motivación hacia el personal depende del departamento y como se lleve la relación con los superiores, seguido de un 30% indican estar muy de acuerdo, el 24% en desacuerdo y como menor porcentaje el 10% se encuentran en desacuerdo

Promedio dimensión Desafíos

Figura 25: Resultados de la dimensión Desafíos



En la Figura 25 se puede observar los resultados generales correspondientes a la dimensión desafíos, en las que se muestra como el mayores porcentajes el 31% están de acuerdo y el 27% muy de acuerdo que en la organización es necesario tomar los riesgos y desafíos oportunos, para que así la organización tenga una mejora en la productividad siendo estos por medio de las decisiones tomadas y las actividades desempeñadas de los funcionarios hacia a los usuarios y como porcentajes bajos tenemos que el 23% están en desacuerdo y el 19% muy en desacuerdo.

Promedio dimensión Relaciones

Figura 26: Resultados de la dimensión Relaciones



En la Figura 26 se puede observar los resultados generales correspondientes a la dimensión Relaciones, en las que se muestra como el mayor porcentaje el 31% que indican estar de acuerdo respecto a que las relaciones entre el personal de la organización en ciertos departamentos prevalece una atmosfera de amistad y buena relación aunque les parece un poco difícil llegar a conocer a las personas que laboran dentro de la misma, debido que no son muy reservadas a diferencia del 19% que consideran estar en desacuerdo ya que existe mucha critica dentro de la institución.

Promedio dimensión Cooperación

Figura 27: Resultados de la dimensión Cooperación



En la Figura 27 se puede observar los resultados generales correspondientes a la dimensión cooperación, en la que nos muestra un gran porcentaje del 60% indican estar muy de acuerdo y un 25% están de acuerdo debido que en la organización se exige un rendimiento muy alto para el desempeño de las actividades y se exige mucho la cooperación ya que se busca la mejora del rendimiento personal y grupal, para así lograr la satisfacción del personal por un buen desempeño, un 11% están en desacuerdo y como menor porcentaje se muestra que el 4% están muy en desacuerdo.

Promedio dimensión Estándares

Figura 28: Resultados de la dimensión Estándares



En la Figura 28 se puede observar los resultados generales correspondientes a la dimensión estándares, en las que se muestra como el mayor porcentaje el 33% que indican estar muy de acuerdo respecto a que los estándares de la organización es que exista la ayuda necesario entre compañeros o superiores cuando haya una labor difícil, ya que la filosofía de la organización es saber cómo se sienten las personas, con 23% se muestra estar en desacuerdo debido a que cuando se comete un error, las ven mal los superiores sin importar el motivo de lo cometido, el 27% están de acuerdo y como menor porcentaje el 17% muy en desacuerdo.

Promedio dimensión Conflicto

Figura 29: Resultados de la dimensión Conflicto



En la Figura 29 se puede observar los resultados generales correspondientes a la dimensión conflicto, en las que se muestra como el mayor porcentaje el 29% que indican estar muy de acuerdo respecto a lo que se refiere los conflictos dentro de la organización, los superiores tratan de buscar estimular las discusiones de las personas buscando la mejor solución para el beneficios de todos, seguido el 28% indican estar en desacuerdo porque consideran que a veces para evitar desacuerdos ya sea con los compañeros o los superiores es necesario quedarse callado, el 25% están muy en desacuerdo y como menor porcentaje tenemos el 18% indican estar de acuerdo.

Promedio dimensión Identidad

Figura 30: Resultados de la dimensión Identidad



En la Figura 30 se puede observar los resultados generales correspondientes a la dimensión compromiso, el 42% indican estar de acuerdo y con 41% de acuerdo que existe mucho compromiso por parte de los empleados en la organización debido que se sienten muy orgullosos del desempeño que realizan, y de pertenecer a la misma por otra parte un 10% están en desacuerdo y un 7% en desacuerdo ya que consideran que existen personas que se preocupan por sus propios intereses sin importarles de los que se encuentran a sus alrededores.

Fortalezas y Debilidades por dimensiones.

Tabla 1: Fortalezas y Debilidades por dimensiones

Dimen- siones	Fortalezas	Debilidades
Estruc- tura:	Las tareas son muy claras y definidas. La eficiencia que existe para desempeñar las actividades	La falta de conocimientos de las políticas de la organización. El exceso de reglas impide que nuevas ideas sean tomadas en cuentas
Res- ponsabili- dad	La confianza que existe de los superiores por las capacidades del personal Toman la iniciativa por si mismos	La Existencia de diferentes excusas cuando se comete un error. La falta de interés para tomar las debidas responsabilidades.
Recom- pensas	No se toman medidas muy fuertes que afecte la estadía del funcionario en la organización por algún error cometido Se tiene en claro a quién acudir en caso de que exista algún problema.	No existen los incentivos y el reconocimiento hacia el personal por su buen desempeño Son más las críticas por parte de los superiores que la motivación

Desa- fíos	Se toman las decisiones con mucha precaución logrando la máxima efectividad No existen riesgos grandes que se deban tomar solo en momentos oportunos.	La filosofía de algunos superiores es considerar que es mejor lento pero seguro el progreso sin importar que sea a largo plazo
Rela- ciones	Existe un ambiente amistoso y de respeto entre el personal Tiende a ser agradable la relación entre los superiores y trabajadores	Las personas de la organización pueden ser muy reservadas y poco abiertos a los demás Es que se dificultad llegar a conocer a las personas de la organización y sus formas de pensar.
Coope- ración	Los superiores tienen en claro que todo trabajo se puede mejorar. El personal se siente orgulloso de las labores que desempeñan.	El personal considera que es mejor llevarse bien con los de la organización que tener un buen desempeño. Existe mucha presión hacia el personal para el desempeño de las actividades.

Estándares	<p>Existen mucha colaboración por parte de los superiores como de los trabajadores, cuando se presenta una dificultad en alguna actividad</p> <p>La dirección enfatiza de cómo se sienten las personas dentro de la organización.</p>	<p>Los jefes no están interesados en las aspiraciones y en el crecimiento profesional del personal.</p> <p>No existe la debida confianza entre compañeros.</p>
Conflicto	<p>Los jefes consideran que debe existir una buena relación entre departamentos y evitar cualquier conflicto.</p> <p>Para la organización es muy importante tomar decisiones adecuadas de manera fácil y rápida para la solución de un conflicto.</p>	<p>Para evitar conflictos, desacuerdos y causar una buena impresión los trabajadores optan por quedarse calladas antes situaciones.</p> <p>No se busca la forma de estimular una discusión abiertas entre trabajadores</p>
Identidad	<p>Los funcionarios se sienten orgullosos de pertenecer y prestar sus servicios en la organización</p> <p>Se sienten parte de un equipo que se desempeñan bien en sus actividades</p>	<p>En la organización cada cual se preocupa por sus propios intereses sin importar de las personas que los rodean</p> <p>No existe la suficiente lealtad por parte del personal hacia la organización</p>

CAPITULO IV

PROPUESTA

Propuesta de un Plan de Acción para fortalecer la cultura y clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta

Plan de Acción

Es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. La finalidad del plan de acción, a partir de un marco de correcta planificación, es optimizar la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados. (Bryson, 1988, pág. 425)

En el presente proyecto de investigación se presenta como una de las principales herramientas para lo que es la realización de la propuesta debido a que el plan de acción nos ayudara a llevar un orden y una planificación para que sea factible la consecución metas y objetivos propuestos. Por lo tanto, la realización de las acciones a la mejora del clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta.

Objetivo General

Contribuir a la mejora del clima organizacional en la que se encuentra el personal de la Organización.

Objetivos Específicos

- Fortalecer los conocimientos sobre las políticas de la organización
- Mantener la confianza de los superiores sobre las capacidades del personal
- Generar un sistema de reconocimiento y motivación al personal
- Fomentar la máxima precaución en la toma de decisiones
- Mejorar la relación laboral de los funcionarios y los superiores.
- Establecer que todo trabajo se puede mejorar con efectividad
- Apoyar el mejoramiento profesional y ascenso laboral del personal
- Estimular discusiones abiertas que permitan al personal resolver cualquier conflicto o desacuerdos.
- Integrar al personal para que exista un ambiente de trabajo agradable y puedan desempeñar bien las actividades correspondientes.

Metodología

Para la realización de un plan de acción se inicia con el establecimiento de objetivos que nos permitirá identificar las metas que se quiere lograr, la categorización de objetivos de acuerdo a dimensiones del clima organizacional, establecimiento de estrategias y actividades acordes a los objetivos, establecimiento de indicadores de medición, responsables y plazos de cumplimiento

Dimensión	Objetivos	Iniciativa Estratégica	Estándar	Indicadores	Plazo	Responsables
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los conocimientos sobre las políticas de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones para conocer las normas y políticas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones anuales 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 capacitaciones anuales 	1er año	Dep. Talento Humano
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir con claridad las actividades a desempeñar 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un manual de procedimientos y funciones a desempeñar 	<ul style="list-style-type: none"> • manual de procedimientos y funciones a realizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades a desempeñar 		
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la confianza de los superiores sobre las capacidades del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un manual de procedimientos y funciones que detallan productos finales por puesto, de revisión periódico e institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procedimientos y funciones elaborado 	<ul style="list-style-type: none"> • Si - No 	3er mes	Dep. Talento Humano
	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de interés para tomar las debidas responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño de manera cuantitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • El 80% del personal tiene una calificación superior a 8/10 	<ul style="list-style-type: none"> • % de personal evaluado de manera satisfactoria 		

Dimensión	Objetivos	Iniciativa Estratégica	Estándar	Indicadores	Plazo	Responsables
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • crear un sistema de recompensas y motivación al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Normar un sistema de recompensas por desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de recompensas por desempeño elaborado 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento del sistema de reconocimiento 	6to mes	Dep. Financiera
	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar e incentivar al personal con un sistema de ascenso laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar un sistema de incentivos a los mejores funcionarios 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de cumplimiento del sistema de incentivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento del sistema de reconocimiento 	1er año	Dep. Talento Humano
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la máxima efectividad en la toma de decisiones 	Realizar un sistema de prevención de las malas tomas de decisiones	Sistema de prevención de las malas decisiones	Nivel de efectividad en las actividades	3er mes	Dep. Talento Humano
	Desarrollar un manual de prevención de riesgos, que no afecte al desempeño de la organización	Desarrollar un manual de prevención de riesgos, que no afecte al desempeño de la organización	Manual de prevención de riesgos	% de riesgos ocurridos en la organización		

Dimensión	Objetivos	Iniciativa Estratégica	Estándar	Indicadores	Plazo	Responsables
Relaciones	Mejorar la relación laboral entre los funcionarios y los superiores.	Realizar convivencias que ayuden a fortalecer la relación entre el personal y los superiores	Manual de convivencias entre el personal y los superiores	Números de convivencias realizadas en la organización	1er año	Dep. Talento Humano
	Mejorar el ambiente de amistad y respeto que existe entre funcionarios	Crear un sistema de integración que fortalezca y mejore el clima organizacional	Números de integraciones al personal realizadas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento del sistema de reconocimiento 	6to mes	
Cooperación	Identificar las soluciones para la mejora de cualquier actividad	Crear un sistema de mejora	Manual de mejora de actividades	Eficiencia del personal dentro de la organización	3er mes	Dep. Talento Humano
	Desarrollar un manual de prevención de riesgos, que no afecte al desempeño de la organización	Desarrollar un manual de prevención de riesgos, que no afecte al desempeño de la organización	Manual de prevención de riesgos	% de riesgos ocurridos en la organización	1er año	

Dimensión	Objetivos	Iniciativa Estratégica	Estándar	Indicadores	Plazo	Responsables
Estándares	Considerar las aspiraciones y el crecimiento profesional del personal.	Fomentar el crecimiento profesional	Seminarios para el crecimiento profesional del personal	2 capacitaciones	1er año	Dep. Financiero
	Mejorar el ambiente de amistad y respeto que existe entre funcionarios	Crear un sistema de integración que fortalezca y mejore el clima organizacional	Números de integraciones al personal realizadas en la organización	• Nivel de cumplimiento del sistema de reconocimiento	3er mes	
Conflicto	Establecer la correcta toma de decisiones ante la solución de un problema	Crear un plan de contingencia ante un conflicto que pueda presentarse	Plan de contingencia ante conflictos	% de problemas solucionados	1er año	DDep Talento Humano
	Desarrollar un manual de prevención de riesgos, que no afecte al desempeño de la organización	Desarrollar un manual de prevención de riesgos, que no afecte al desempeño de la organización	Manual de prevención de riesgos	% de riesgos ocurridos en la organización	6to mes	

Dimensión	Objetivos	Iniciativa Estratégica	Estándar	Indicadores	Plazo	Responsables
Identidad	Fortalecer equipos que funcionen y se desempeñen bien en las actividades	Realizar convocatorias de del funcionario con el mejor desempeño	Convocatorias de buen desempeño	Eficiencia del personal en la organización	1er año	Dep Talento Humano
	Mejorar el ambiente de amistad y respeto que existe entre funcionarios	Crear un sistema de integración que fortalezca y mejore el clima organizacional	Números de integraciones al personal realizadas en la organización	• Nivel de cumplimiento del sistema de reconocimiento	1er año	

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

A través del estudio del clima y la cultura organizacional se determinó que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta tiene identificadas claras las fortalezas y las debilidades.

- Autores contemporáneos como Becker (1998) definen La cultura organizacional como un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

- La investigación se desarrolla a través de un diseño metodológico de campo en la que se llevó a cabo un análisis de los factores que determinan el estado del clima y las cultura organizacional aplicando el modelo teórico de Litwin y Stringer, en las cuales se basaban en 9 dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad en las que fueron aplicadas por el método de cuestionario a los funcionarios del Municipio de Manta.

- El diagnóstico realizado nos muestra como resultados que la dimensión con mejores resultados favorable es la dimensión Relaciones dado que existe un clima amistoso y de respeto. La falta de motivación al personal es uno de los principales problemas de la organización, debido que no existe ese reconocimiento e incentivo el buen desempeño de sus labores realizadas ocasionando la baja eficiencia en el personal

- El plan de acción tiene como objetivo fundamental contribuir en

la mejora del clima y la cultura organizacional para el mejoramiento y ejecución eficiente y eficaz de las actividades laborales, con alta capacidad resolutive, homogenizar las actitudes de manera que contribuyan a crear un clima laboral satisfactorio, corregir y apoyar a la continuidad y desarrollo institucional de los colaboradores.

- Evaluar periódicamente el clima y la cultura organizacional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta con el propósito de corregir las falencias que afectan el rendimiento del personal.

- Concientizar a los funcionarios que el estudio de la cultura organizacional es un procedimiento positivo para la organización que tiene como finalidad tomar correctivos, y proponer mejoras al desempeño del personal

- Analizar constantemente los resultados obtenidos en las variables de la cultura organizacional a fin de estimar de manera objetiva los resultados de manera periódica.

- Enfatizar el cumplimiento eficiente y efectivo de la propuesta sugerida, con fines de elevar el desempeño del personal y mejorar el ambiente de la organización

Recomendaciones

- Evaluar periódicamente el clima y la cultura organizacional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta con el propósito de corregir las falencias que afectan el rendimiento del personal.

- Concientizar a los funcionarios que el estudio de la cultura organizacional es un procedimiento positivo para la organización que tiene

como finalidad tomar correctivos, y proponer mejoras al desempeño del personal

- Analizar constantemente los resultados obtenidos en las variables de la cultura organizacional a fin de estimar de manera objetiva los resultados de manera periódica.

- Enfatizar el cumplimiento eficiente y efectivo de la propuesta sugerida, con fines de elevar el desempeño del personal y mejorar el ambiente de la organización

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre Batzan, A. (1996.). La antropología aplicada a la empresa Revista de Antropología Aplicada I/96, Instituto de Antropología de Barcelona, Barcelona

Álvarez, A. &. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. Revista de Comunicación. J. (12),

Amorós, E. (2015). Comportamiento Organizacional.

Aristimuño, M., & Rodríguez, C. (2014). Responsabilidad social universitaria. Su gestión desde la perspectiva de directivos y docentes. Estudio de caso: una pequeña universidad Latinoamericana. Interciencia, 39 (6), 375-382.

Association of Commonwealth Universities & Association Of Universities of the Brithish Commonwealth. (1960). (A. o. Universities, Ed.) Universities Yearbook.

Baca, H. (2015). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: PROPUESTA CONCEPTUAL Y MEDICIÓN EN EL ÁMBITO DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA - PERÚ. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*.: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas.

Bryson, J. (1988). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Castillo, E., & Quezada, C. (2001). *Manual de Capacitación para Emprendimientos Rurales*. (IICA, Ed.)

Cely Vargas, M. L. (2016). *Responsabilidad Social Universitaria: nueva identidad y compromiso: estudio de caso departamento del Meta, Colombia*. Huelva, España: Universidad de Huelva.

Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). *Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*. Cienc Trab., 17.

Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de Administración*. México: Mc Graw Hill.

Comisión Europea. (2000). *Libro Blanco sobre responsabilidad ambiental*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Cumbre de Johannesburgo. (2002). Naciones Unidas. Recuperado el 2016, de www.un.org

De Blas, A., & Rubio, J. (2013). *Teoría del Estado I El Estado y sus instituciones*. España: UNED.

De la Calle Maldonado, C. (2010). *La Formación de la Responsabilidad Social del Universitario: un estudio empírico*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Dessler, G. (. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. . Editorial Prentice/Hall Internacional.

Díaz, M., & Facal, S. (2011). *Percepciones de los estudiantes de la facultad de ciencias empresariales sobre la responsabilidad social universitaria Montevideo – Uruguay*. Investigación & Desarrollo, 19 (2).

Editorial Vértice. (2004). *Dirección estratégica*.

Elizalde, A. (2009). *¿Qué desarrollo puede llamarse sostenible en el siglo XXI? La cuestión de los límites y las necesidades humanas*. Revista de Educación, 53-75.

Fair Companies. (2006). *Sobre el índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)*. Recuperado el 2016, de <https://faircompanies.com>

Fernández, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa. Una nueva cultura empresarial. Club Universitario.

Frederick, W. (1960). The growing concern over business responsibility. 2, 54-61.

Gaete Quezada, R. (2012). Responsabilidad Social Universitaria: una mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.

Galindez, E. (2013). Estadística descriptiva. Quito: Gaviota.

Gallego, M. (2003). SA 8000 - Social Accontability. Revista Universidad EAFIT, 39 (132), 44-56.

García Pérez, p. (2005). La cultura organizacional de la empresa y su rendimiento.

García, M. y. (1997). "Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle".

Geertz, C. (1987). La interpretación de las culturas. Barcelona. : Cediza.

Hernández Sampieri, F. C. (2003). Metodología de la investigación. McGraw-Hill. Cuarta edición.

Hernández, R. D., & Saldarriaga, A. (2009). Gestión de

la Responsabilidad Social Universitaria. Caso: escuela de Ingeniería de Antioquia -EIA. DYNA, 76 (159).

Irazoque, C. (2013). La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva ambiental: universidad y desarrollo sustentable. Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México.

ISO. (2010). ISO 26000. Recuperado el 2016

Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Pensamiento y Gestión, 18.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced ScoreCard. Boston: Harvard Business Review.

Katz, D. y. (1986). Características que definen a las organizaciones sociales. En Psicología Social de las organizaciones. . México. : 5ta Ed. Trillas.

Koontz, H. (1994). Elementos de Administración. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Litwin y Stringer. (1968). Una herramienta para medir la cultura organizacional cuestionario de Litwin y Streinger. Revista de trabajo social.

Manjarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (2017). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias

Performance Evaluation Model Based on Competencies. *Ingeniare*, 15.

Martínez, C. (2005). Recursos Humanos: desempeño y evaluación. México: Trillas.

Martínez, C., Mavárez, R., Rojas, L., & Carvallo, B. (2008). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. *Frónesis*, 15 (3).

Martínez, D., & Milla, A. (2012). Mapas Estratégicos. Ediciones Díaz de Santos.

Mayo, E. (1927). *Wertheim Lectures on Industrial Relations*, 1928. Austria: Harvard University.

Méndez, C. (2006.). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del.

Menguzzato, M. (1993). La Dirección Estratégica “Un enfoque innovador del Management”. Valencia: Euroed.

Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.

Montes, P. (2015). Responsabilidad Social Universitaria en España: Propuesta de un modelo de memoria para su verificación. Tesis Doctoral. Universidad Rey Juan Carlos.

Morales, C. (2008). Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación. *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, 4.

Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible - documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015.

Navarro, G., Jiménez, G., Tapia, L., Hollander, R., Escobar, A., Baeza, M., y otros. (2010). Universitarios y responsabilidad social. *Revista de Calidad en la educación* (33), 101-121.

Oliveira, D. S. (2002). Teorías de la Administración. México: International Thomson Editores.

ONU. (2004). Las Normas de Derechos Humanos de la ONU para Empresas: Hacia la responsabilidad legal. AMNISTÍA INTERNACIONAL (EDAI).

Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9001-2015. Suiza.

Pachon, D. M. (2014). La cultura organizacional en las empresas públicas. Tesis psicológica.

Pelekais, C., & Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14 (1).

Pontificia Universidad Javeriana. (2009). POLITICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Recuperado el 2016, de http://puj-portal.javeriana.edu.co/portal/page/portal/rectoria/respsocial/docs_pdfs/Po1%EDtica%20de%20RSU%20en%20la%20Javeriana%20%28Acuerdo%20524%20de%202009%29.pdf

Quevedo, A. (2003). Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones. Piura: Universidad de Piura.

Rangel, O., & Alvarado, M. (2012). Ética como enfoque de la responsabilidad social: direccionamiento estratégico en universidades públicas. *Omnia*, 18 (2), 95-108.

Robbins, P. S. (1994). *Cultura Organizacional. En Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Romo, R. (2013). Caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia*.

Ruiz, L., García, D., & Lima, L. (2014). Consideraciones sobre indicadores de desarrollo sostenible en las universidades. *Cuadernos del Contrato Social por la Educación* (10), 88-100.

Salcedo López, G. E., & Castillo Chanta, J. P. (2017).

Diagnóstico y propuesta de un modelo de evaluación del desempeño humano, para los servidores públicos del grupo militar de trabajo Amazónico del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, para el año 2016. Loja, Loja, Ecuador: Universidad Nacional de Loja.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Scade, J. (2015). La Serie AA1000: mucho más que el aseguramiento de memorias de RSE/Sostenibilidad. Recuperado el 2016, de Pacto Mundial Red España: <http://www.pactomundial.org/2015/09/la-serie-aa1000-mucho-mas-que-el-aseguramiento-de-memorias-de-rsesostenibilidad/>

Schein, E. (1986). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco. : Jorsey-Bass.

Sebastián, J. (2004). *Cooperación e internacionalización de las universidades*. Biblos.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Recuperado el julio de 2016, de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo: www.planificacion.gob.ec

Siculla, A. (1989). *Moral management*. Austria: Esden.

Taylor, F. (1967). *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton.

The World Bank. (2002). Returns to Investment in Education, a further update. Policy Research Working Paper 2881.

Tufts University. (2006). STRENGTHENING THE CIVIC ROLES AND SOCIAL RESPONSIBILITIES OF HIGHER EDUCATION. A REPORT ON THE TALLOIRES CONFERENCE 2005.

UNESCO. (2011). Recuperado el 2016, de unesdoc.unesco.org/images/0019/001902/190214e.pdf

UNESCO. (2016). Educación para el Desarrollo Sostenible. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/education-for-sustainable-development/>

UNESCO. (2014). Teaching and learning: Achieving quality for all.

Universidad Autónoma de Nuevo León. (2016). Responsabilidad Social Universitaria. Obtenido de <http://www.uanl.mx/utilerias/septiembre.pdf>

Universidad Casa Grande. (2016). Responsabilidad social universitaria y Vinculación con la Comunidad. Recuperado el 2016, de <http://www.casagrande.edu.ec/>

Universidad Católica de Córdoba. (2011). Política relativa a la proyección social de la Universidad Católica de Córdoba. Obtenido de <http://www.ucc.edu.ar/portalucc/archivos/File/Institucional/>

Universidad Latina de Costa Rica. (2016). FUNDAMENTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA - RSU ULATINA. Obtenido de <http://ulatina.ac.cr/conoce-la-u/extension-universitaria-y-responsabilidad-social>

Van Ginkel, H. (1998). La Educación Superior y el Desarrollo Humano Sostenible. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Tokyo: La Universidad de las Naciones Unidas, UNESCO.

Vergara, J. (2000). La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008.

Zerilli, A. (1973). Valoración del personal. Bilbao: Estden.

*Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego
(peer review)*