



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Análisis de la incidencia del clima organizacional en el
desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado
Municipal de Guayaquil**

AUTORA:

Jennifer Filadelfia Durango Jiménez

Previo a la obtención de Grado Académico:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Eco. Laura María Zambrano Chumo, Mgs

Guayaquil, Ecuador

2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Durango Jiménez, Jennifer Filadelfia**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Eco. Laura María Zambrano Chumo, Mgs

REVISORES

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 3 días del mes de septiembre del año 2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Durango Jiménez, Jennifer Filadelfia

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación “**Análisis de la incidencia del clima organizacional en el desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 3 días del mes de septiembre del año 2020

LA AUTORA

Durango Jiménez Jennifer Filadelfia



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Durango Jiménez, Jennifer Filadelfia

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previa a la obtención del grado académico de Magister en Administración de Empresas, titulada “Análisis de la incidencia del clima organizacional en el desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 3 días del mes de septiembre del año 2020

LA AUTORA

Durango Jiménez Jennifer Filadelfia



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE DE URKUND

URKUND

Documento [TESIS FINAL CORREGIDA JENNIFER DURANGO \(31 JUL 2020\).docx](#) (D77687538)

Presentado 2020-08-11 18:19 (-05:00)

Presentado por jfdj.03121980@hotmail.com

Recibido maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje Tesis Jennifer Durango Jiménez [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de estas 53 páginas, se componen de texto presente en 7 fuentes.

76% # 1 Activo

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Análisis de la incidencia del clima

organizacional en el desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil

AUTORA: Durango Jiménez Jennifer Filadelfia

Previo

a la obtención de Grado Académico: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR: Eco. Laura María Zambrano Chumo,

Mgs

Guayaquil, Ecuador 2020

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la vida, sobre todas las cosas, por ser el conductor del tren de mi vida, garantizándome firmemente que cada día de mi vida está lleno de éxitos y bendiciones.

A mi hijo, una persona muy especial que privé de mi tiempo y atenciones y que pacientemente supo esperar, por ser el motor de mi vida, por comprender y entender mis momentos de ausencia.

Durango Jiménez Jennifer Filadelfia

DEDICATORIA

A Dios, a mi tía Marthita e hijo que son y siempre serán las personas más importantes en mi vida por el apoyo incondicional en cada minuto de mi vida; y, en general dedico este trabajo a todas las personas que me apoyaron directa e indirectamente

Durango Jiménez Jennifer Filadelfia

Índice de Contenidos

| | |
|---|-----|
| Resumen | XIV |
| Abstract | XV |
| Introducción | 1 |
| Antecedentes | 3 |
| Planteamiento de la investigación | 5 |
| Objeto de estudio..... | 5 |
| Campo de acción | 5 |
| Planteamiento del problema | 5 |
| Formulación del problema | 9 |
| Justificación..... | 9 |
| Preguntas de investigación | 10 |
| Hipótesis..... | 11 |
| Objetivos de la investigación | 11 |
| Objetivo General | 11 |
| Objetivos Específicos | 11 |
| Capítulo I..... | 12 |
| Marco Teórico y Conceptual..... | 12 |
| Marco Teórico | 12 |
| Teoría de las necesidades humanas de Maslow | 12 |
| Teoría del clima organizacional de Likert..... | 13 |
| Teoría de la motivación de Herzberg | 15 |

| | |
|---|----|
| Marco Conceptual | 16 |
| Clima Organizacional..... | 16 |
| Comportamiento Organizacional | 17 |
| Evaluación del desempeño: generalidades y métodos | 19 |
| Inteligencia emocional y desempeño laboral | 21 |
| Dimensiones y factores de las variables clima y desempeño laboral | 23 |
| Capítulo II | 26 |
| Marco Referencial | 26 |
| Investigaciones a nivel internacional | 26 |
| Investigaciones a nivel nacional..... | 31 |
| Marco Contextual..... | 36 |
| Generalidades de la ciudad de Guayaquil | 36 |
| GAD Municipal de Guayaquil | 37 |
| Marco Legal | 39 |
| Capítulo III | 42 |
| Metodología y Resultados | 42 |
| Tipo de estudio | 42 |
| Enfoque | 43 |
| Técnicas para la recolección de datos | 44 |
| Población y muestra | 44 |
| Técnica de análisis de datos | 45 |
| Operacionalización de las variables | 49 |

| | |
|--|----|
| Resultados de la encuesta | 50 |
| Información general de los encuestados..... | 50 |
| Conclusiones de la investigación de campo | 63 |
| Capítulo IV | 66 |
| La Propuesta | 66 |
| Descripción de la Propuesta | 66 |
| Objetivo de la propuesta..... | 67 |
| Objetivos específicos de la propuesta | 67 |
| Plan de Acción | 67 |
| Estrategia 1: Fomentar el desarrollo de fuentes de ingreso alternativas. | 68 |
| Estrategia 2: Impulsar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones | 71 |
| Estrategia 3: Reconocer la labor del talento humano | 72 |
| Estrategia 4: Comprometer al personal en la realización de un trabajo organizado y transparente. | 73 |
| Proceso para la medición del clima organizacional y evaluación del desempeño..... | 75 |
| Directrices del proceso de medición. | 75 |
| Directrices del proceso de evaluación de desempeño. | 76 |
| Cronograma de actividades. | 80 |
| Actividades de monitoreo y control | 81 |

| | |
|------------------------------|----|
| Políticas | 81 |
| Indicadores de gestión | 82 |
| Presupuesto estimado | 83 |
| Conclusiones | 86 |
| Recomendaciones | 88 |
| Referencias | 89 |
| Apéndice..... | 95 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Cálculo estadístico de la muestra de una población finita</i> | 45 |
| Tabla 2. <i>Escala de medición validada por el coeficiente de Alfa de Cronbach</i> ... | 47 |
| Tabla 3. <i>Adaptación de variables de la escala de medición validad</i> | 47 |
| Tabla 4. <i>Variables de investigación</i> | 49 |
| Tabla 5. <i>Gestión Interna</i> | 54 |
| Tabla 6. <i>Estabilidad Laboral</i> | 55 |
| Tabla 7. <i>Tensión Interna y Desarrollo Profesional</i> | 58 |
| Tabla 8. <i>Organización</i> | 59 |
| Tabla 9. <i>Desempeño</i> | 61 |
| Tabla 10. <i>Análisis Correlacional</i> | 62 |
| Tabla 11. <i>Plan de Acción</i> | 67 |
| Tabla 12. <i>Acciones para fomentar el desarrollo de fuentes de ingreso alternativas</i> | 70 |
| Tabla 13. <i>Acciones para Impulsar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones</i> | 72 |
| Tabla 14. <i>Acciones para reconocer la labor del talento humano</i> | 73 |
| Tabla 15. <i>Acciones para comprometer al personal en la realización de un trabajo organizado y transparente</i> | 74 |
| Tabla 16. <i>Formato de cuestionario para medir el clima laboral</i> | 80 |
| Tabla 17. <i>Modelo de Cronograma de Actividades</i> | 80 |
| Tabla 18. <i>Indicadores de Gestión propuestos por cada estrategia</i> | 82 |
| Tabla 19. <i>Presupuesto del Plan de Acción</i> | 84 |

Índice de Figuras

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 1.</i> Problema central, causas y efectos..... | 8 |
| <i>Figura 2.</i> Pirámide de Maslow..... | 13 |
| <i>Figura 3.</i> Factores de la inteligencia emocional..... | 22 |
| <i>Figura 4.</i> Evolución de los indicadores sociales en la ciudad de Guayaquil. | |
| Copyright 2017 por SENPLADES | 37 |
| <i>Figura 5.</i> Resultados obtenidos durante la evaluación del desempeño. | 39 |
| <i>Figura 6.</i> Modalidad de contrato en el GAD Municipal de Guayaquil. | 39 |
| <i>Figura 7.</i> Edad | 50 |
| <i>Figura 8.</i> Grado Académico | 51 |
| <i>Figura 9.</i> Estado Civil..... | 51 |
| <i>Figura 10.</i> Área de trabajo | 52 |
| <i>Figura 11.</i> Años de servicio..... | 52 |
| <i>Figura 12.</i> Gestión Interna..... | 55 |
| <i>Figura 13.</i> Estabilidad laboral..... | 56 |
| <i>Figura 14.</i> Tensión interna y desarrollo profesional..... | 58 |
| <i>Figura 15.</i> Organización | 60 |
| <i>Figura 16.</i> Desempeño..... | 61 |
| <i>Figura 17.</i> Proceso de Medición del Clima Organizacional sugerido al GAD Municipal de Guayaquil..... | 76 |
| <i>Figura 18.</i> Flujograma para el Proceso de Evaluación del Desempeño General.. | 77 |
| <i>Figura 19.</i> Cómo sus colegas calificarían su desempeño | 105 |

Resumen

El presente trabajo se diseñó con el objetivo de analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Guayaquil, partiendo de la problemática que se refleja internamente, debido a que no se ha hecho una medición del clima organizacional con anterioridad, y el proceso de evaluación de desempeño no se realiza con frecuencia pues. Bajo este contexto, se llevó a cabo un estudio de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, a través de una encuesta aplicada a una muestra de 315 servidores públicos, utilizando un cuestionario de 28 preguntas que se desagregó en subvariables como: gestión interna, estabilidad laboral, tensión interna y desarrollo profesional, y organización y desempeño. Los resultados determinaron que, si bien dentro de la GAD aparentemente no hay un buen ambiente de trabajo, especialmente porque se notó tensión en los trabajadores que manifestaron sentirse preocupados por su estabilidad laboral, el desempeño no se ha visto afectado, y consideran que tanto los jefes como sus colaboradores realizan un trabajo óptimo, seguramente porque prácticamente el 90% del personal tiene más de 10 años de experiencia, y conocen plenamente sus funciones. En este contexto, se desarrolló un plan de acción que sea capaz de fortalecer el clima organizacional dentro del GAD Municipal de Guayaquil, en favor de un ambiente de confianza, respeto y desempeño laboral óptimo.

Palabras claves:

Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Estabilidad, Tensión, Talento Humano.

Abstract

The present work was designed with the objective of analyzing the impact of the organizational climate on the performance of the staff of the Autonomous Decentralized Government (GAD) of the Municipal Government of Guayaquil, based on the problem that is reflected internally, due to the fact that a measurement of the Organizational climate beforehand, and the performance evaluation process is not carried out frequently. Under this context, a quantitative approach study was carried out, through a survey applied to a sample of 315 public servants, using a 28 questionnaire that was disaggregated into subvariables such as: internal management, job stability, internal tension and professional development, and organization and performance. The results determined that, although within the GAD apparently there is not a good working environment, especially because there was tension in the workers who said they felt worried about their job stability, performance has not been affected, and they consider that both Chiefs like their collaborators do an optimal job, probably because almost 90% of the staff has more than 10 years of experience, and they fully know their functions. In this context, an action plan was developed that is capable of strengthening the organizational climate within the GAD Municipal de Guayaquil, in favor of an environment of trust, respect and optimal work performance.

Keywords:

Organizational Climate, Work Performance, Stability, Tension, Human Talent.

Introducción

Hoy en día, las estrategias relacionadas con la gestión y formación del personal dentro de una organización, se están convirtiendo en un elemento clave para la consecución de los objetivos empresariales. Dentro de este ámbito, hay diversos procedimientos que involucran aspectos como: reclutamiento, selección, capacitación, condiciones de trabajo, remuneración, clima organizacional y desempeño laboral, pero en todas estas fases, el factor humano es vital para el funcionamiento de cualquier entidad. Expertos como Robbins y Judge (2009) manifestaron que cuando un empleado está satisfecho y motivado con el clima de trabajo, alcanzará un mejor desempeño en la realización de sus funciones. Mientras que Arandía y Portales (2015) destacaron que “actualmente la perspectiva humanista está vinculada con la realización de los ideales humanos, y la razón de ser de una organización constituida bajo este modelo de gestión, debe priorizar el desarrollo del ser humano” (p. 128).

Con estas acotaciones es evidente que, tanto clima organizacional y desempeño, están estrechamente relacionados y demandan ser objeto de estudio para evaluar la incidencia que podría tener un buen o mal clima de trabajo, en el desempeño de las labores de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado - GAD Municipal de Guayaquil, a fin de determinar cómo esto afecta a la eficiencia de los operativos de esta entidad. De acuerdo con Beltrán y Topón (2017) las organizaciones ecuatorianas y de América Latina han tenido que lidiar con un clima organizacional inestable que dificulta la ejecución de estrategias que permitan el crecimiento, el bienestar y el desarrollo de planificación a largo plazo; ya que en el corto plazo, la cantidad de imprevistos que deben ser corregidos, hace de la planeación una tarea complicada.

A esto se suma la difícil situación política y económica que enfrenta la nación, ante lo cual es prioritario que el desempeño del talento humano se convierta en un punto a favor de cualquier organización, y eso es lo que se pretende analizar en el GAD Municipal de Guayaquil, con el propósito de formular acciones que mejoren tanto el clima organizacional, como el desempeño del personal., debido a que es un paso importante para el incremento de los niveles de competitividad del cabildo porteño, como una entidad de carácter público que atiende de manera eficiente los requerimientos de la comunidad guayaquileña.

Estudios previos manifiestan que cuando una organización dispone de un talento humano motivado y capacitado, es más propenso a enfrentar las condiciones hostiles que a veces se suscitan tanto a nivel interno, como a nivel externo con los clientes; haciendo posible que los niveles de productividad no se vean afectados, y eso garantice una mayor estabilidad o retención del personal; lo cual es positivo para el cumplimiento de los objetivos de cada organización. Bajo este contexto, la investigación se divide en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se hace una recopilación de las principales teorías y conceptos vinculados con las variables objeto de estudio: clima organizacional y desempeño laboral, para tener aportes teóricos que permitan comprender, de mejor manera, la forma en que estas variables se relacionan. En el segundo capítulo, los fundamentos teóricos se complementan con el análisis de estudios similares en un contexto local e internacional, para tener un marco de referencia que permita tener una directriz clara sobre las estrategias más idóneas para la formulación de una propuesta para el GAD Municipal de Guayaquil.

Luego del abordaje teórico, en el capítulo tres se presenta el diseño metodológico utilizado en el proyecto, que explica la forma en cómo se recogieron los datos, y se presentan los principales resultados de una encuesta y/o entrevista que se elabore al personal del Municipio. Finalmente, con toda esta información se elabora una propuesta que ayude a que tanto el clima organizacional como el desempeño laboral se vean mejorados en esta entidad.

Antecedentes

El Gobierno Autónomo Descentralizado - GAD Municipal de Guayaquil es una entidad de carácter público, cuya base legal se fundamenta en los artículos 253 y 264 de la Constitución de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial que, en su apartado 56, establece su autonomía en el ámbito administrativo, funcional y económico. Su misión principal es la regulación de ordenanzas y resoluciones que promuevan una política pública en torno al cumplimiento de las metas de la Administración Municipal. Su propósito es satisfacer las necesidades de la comunidad, conforme a sus facultades legales para el desarrollo y fines del Estado. La máxima autoridad es el Alcalde o Alcaldesa, cuyas atribuciones se sustentan en el ejercicio exclusivo de la facultad ejecutiva del GAD Municipal de Guayaquil; así como la presentación de proyectos de ordenanzas al Concejo Municipal en el ámbito de sus competencias; suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno municipal, y demás funciones que estén a favor de la colectividad guayaquileña.

Actualmente, la Ab. Cynthia Viteri Jiménez es la Alcaldesa de Guayaquil, cuyo cargo lo asumió en mayo del 2019, después de 19 años de administración por parte de su antecesor, el Ab. Jaime Nebot Saadi. La victoria de la Ab. Viteri fue el reflejo de la amplia aceptación que tiene la gestión del Municipio que,

durante casi dos décadas, vio un cambio muy importante en la ciudad de Guayaquil, a tal punto de convertirse en un modelo de gestión emulado en otras ciudades a nivel mundial; situación que le devolvió ese sentido de pertenencia y orgullo a cientos de miles de familias guayaquileñas.

Bajo este contexto, el compromiso de esta nueva administración es seguir manteniendo o mejorar esos niveles de eficiencia que tuvo la administración pasada, pero para lograrlo es necesaria la aplicación de estrategias que mejoren el desempeño del personal del GAD Municipal de Guayaquil, a fin de consolidar los objetivos de la entidad, en favor del cumplimiento de las propuestas de campaña que benefician a toda la comunidad porteña. Por ello, dicha eficiencia debe promoverse a través del mejoramiento del clima organizacional.

Dentro del ámbito laboral, el talento humano siempre está expuesto a factores de riesgo psicosocial que inciden en el desempeño laboral; García (2011) manifestó que “el clima organizacional es la identificación de las características que hacen los individuos que componen la organización, y que influyen en su comportamiento” (p. 48). En este sentido, se puede comprender que el clima organizacional involucra una cantidad de patrones culturales de los diferentes colaboradores que integran esta entidad; y la forma en que esta cultura se maneje tendrá un impacto positivo o negativo en la realización de las diferentes actividades operativas; por ese motivo, García añadió que el clima debe ser evaluado de forma periódica, al igual que el desempeño laboral para ver si lo uno impacta a lo otro.

Sánchez y Calderón (2012) concuerdan en la importancia de evaluar el desempeño laboral, debido a que “con el surgimiento del término talento humano, nació también la necesidad de conocer cómo están siendo administrados, y si éstos

aportan a la organización con base a los parámetros que desea y necesita” (p. 57). Por esta razón, el presente estudio se presenta como una oportunidad para analizar la incidencia que tiene el clima organizacional en el desempeño de los funcionarios y servidores públicos del GAD Municipal de Guayaquil, para establecer acciones que garanticen una mayor eficiencia de los procesos administrativos, en favor de la entidad y la ciudadanía.

Planteamiento de la investigación

Objeto de estudio

El objeto de esta investigación se fundamenta en el análisis de la incidencia del clima organizacional en el desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil.

Campo de acción

Se estudiarán variables de clima organizacional y desempeño laboral del GAD Municipal de Guayaquil, identificando aspectos que pueden ser corregidos para la eficiencia de los procesos administrativos.

Planteamiento del problema

La gestión del talento humano es un campo muy sensible a la mentalidad que impera en los establecimientos, debido a que su correcto desempeño estará vinculado con el clima organizacional existente, así como la cultura corporativa que se adopte. Asimismo, dependerá mucho de las características del contexto ambiental, de la actividad económica de la entidad, de sus funciones y procesos internos, así como de innumerables circunstancias que pueden incidir en los resultados de cada entidad (Lozano, 2007). A medida que las organizaciones crecen, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y se mantengan firmes en un mercado cada vez más competitivo; por ello, la

administración o gestión del talento humano es “una disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales, siendo necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado” (Vallejo, 2016, p. 17).

Sin embargo, la gestión del talento humano implica diversos procesos que garantizan un correcto desempeño de las personas. Es ahí donde la evaluación juega un papel muy importante para garantizar el cumplimiento de objetivos de la organización, orientados a un crecimiento económico, competitividad, productividad, entre otros, pero muchas veces el enfoque rígido de algunas entidades hacia sus metas corporativas, olvida que los empleados tienen metas individuales que también necesitan ser satisfechas, y estas son: un buen salario, reconocimiento, formación, mejor calidad de vida, buen ambiente de trabajo, así como otras metas que satisfacen sus expectativas personales, al mismo tiempo que las organizaciones pretenden alcanzar sus metas empresariales (Vallejo, 2016).

En este contexto, la labor del departamento de talento humano es compleja, y a la vez, se convierte en un desafío alinear estos dos objetivos, ya que, por un lado, la organización quiere crecer económicamente, ser competitiva y más eficiente; y por otro lado, el trabajador quiere escalar posiciones en la entidad, ver mejorada su situación salarial o al menos tener garantías de una estabilidad laboral, dentro de un ambiente de trabajo propicio.

Es así como esta investigación se desarrolla en el GAD Municipal de Guayaquil, una entidad que, durante la transición de una administración u otra, ha empezado a presentar ciertos inconvenientes en el clima organizacional que, posiblemente tenga repercusiones en el desempeño laboral. Podría decirse que en la actualidad no se observa un buen ambiente de trabajo en el cabildo porteño, que

no necesariamente implica conflictos laborales, sino que existe un ambiente tenso, y hasta temor por parte de algunos funcionarios, que piensan que pueden ser removidos de sus cargos, debido a los nuevos cambios que trajo consigo la actual administración; y ante lo cual, hay cierto rechazo al momento de aplicar estas nuevas metodologías de trabajo.

De momento, no hay una estadística que permita evaluar el clima organizacional dentro del GAD Municipal de Guayaquil, ya que en las administraciones anteriores no se ha ejecutado esta tarea; a pesar de ello, lo que se suele realizar es una evaluación del desempeño de los funcionarios, pero el problema radica en que esta actividad no se efectúa de forma periódica, y la última evaluación data del año 2017, por lo que no hay información actualizada sobre clima organizacional, ni mucho menos como esto ha incidido en el desempeño laboral.

Si esta situación no se corrige a tiempo es posible que el GAD Municipal de Guayaquil presente algunos de los siguientes efectos: a) aumento de los niveles de insatisfacción por parte de los colaboradores; b) aumento de los niveles de ausentismo y rotación de personal; y c) incumplimiento de los planes y objetivos que la entidad espera ejecutar como parte de su plan de gobierno, lo que podría llevar a perder el voto de confianza de los ciudadanos ante una posible gestión de bajo desempeño.

Bajo este contexto, la nueva administración del talento humano del GAD Municipal de Guayaquil, no puede pasar por alto esta realidad, con el fin de propiciar eficiencia y obtener el desarrollo institucional continuo, aplicando el sistema integrado de desarrollo de talento humano, a través de la Ordenanza Reglamentaria del Talento Humano Gaceta Oficial 48, tiene por objeto establecer

los instrumentos, mecanismos y herramientas técnicas del Talento Humano Municipal, así como regular las políticas, procedimientos y procesos relacionados con la gestión autónoma del mismo, con el fin de propiciar eficiencia y obtener el desarrollo institucional continuo, aplicando el sistema integrado de desarrollo del talento humano municipal.

Implementar un modelo de evaluación del clima organizacional y el desempeño del talento humano en la entidad es necesario y urgente porque de esto depende el liderato que la organización quiera lograr o mantener, y lograr ubicarse entre las líderes de las demás empresas públicas de la ciudad de Guayaquil. El talento humano es el motor que mueve la organización, cada vez que se capacita al talento humano es ponerle motor nuevo a la empresa, es aumentar la productividad del personal, es actualizar al personal para que se mantengan vigentes y vayan acoplándose o cambiando de acuerdo a las nuevas necesidades o estándares que se van creando con la modernización y globalización del mundo, todos estos cambios adaptados a un modelo de administración del talento humano por competencias que debe irse modernizando y siendo flexible de acuerdo a las necesidades del mercado y de la empresa. En la figura 1 se sintetiza la problemática de la investigación, identificando con claridad las posibles causas y efectos que se relacionan con el problema central.

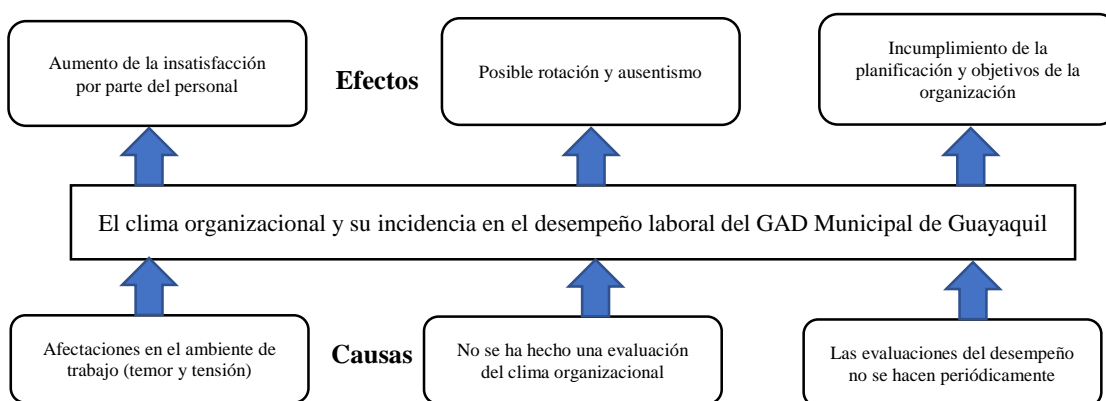


Figura 1. Problema central, causas y efectos

Formulación del problema

¿Cómo el clima organizacional incide en el desempeño del personal del GAD Municipal de Guayaquil?

Justificación

La presente investigación se justifica en la cantidad de beneficios que genera una evaluación del clima organizacional y la forma en que esto podría incidir en el desempeño laboral, principalmente porque busca desarrollar ciertas habilidades que posee el talento humano, identificando los puntos en donde están presentando ciertas falencias, a fin de corregirlos a tiempo. Así se promueve una mejora en la eficiencia de los procesos internos que, a su vez, contribuya en la adquisición de actitudes y comportamientos adecuados por parte del personal; lo que posiblemente podría tener un efecto positivo para el GAD Municipal, debido a que se pueden apreciar las siguientes características:

Aplica un mejor estilo de liderazgo para el talento humano.

Existe una retroalimentación positiva, que puede observarse a simple vista.

Promueve la formación de cada persona, de acuerdo a sus capacidades y talentos.

Permite identificar nuevas y mejores técnicas, tecnologías y herramientas de la gestión empresarial (Brazzotto, 2012).

En la práctica, los beneficios otorgados por la implementación de la propuesta serán los siguientes: (a) Aumento de la competitividad de la empresa en relación al mercado, (b) Mejoramiento de la gestión de personal, (c) Incremento de la motivación en los empleados, (d) Mayor compromiso con la institución y (e) Mejoramiento de la calidad de proporcionar el servicio (Briones, Vera, & Peñafiel, 2018).

Finalmente, los beneficiarios de la presente investigación serán los funcionarios y servidores del GAD Municipal de Guayaquil, a fin de establecer la relación entre el clima organizacional, como variable independiente y el desempeño laboral, como variable dependiente, con el propósito de que el resultado obtenido sirva de base para mantener o mejorar los niveles de motivación, competitividad y demás factores que impulsarán una actitud proactiva, haciendo posible que la entidad sea capaz de cumplir su plan de gobierno; y por tanto, satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

Pero también, los beneficiarios serán los académicos y en particular Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG) porque esta investigación se articula con la línea de investigación “Índices de evaluación de desempeño” que busca promover el desarrollo de este recurso a través de mecanismos que puedan ser replicados por diversas entidades, para estudiar de una forma más profunda la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Preguntas de investigación

- ¿Qué factores se requieren evaluar para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral?
- ¿Cuál es la metodología de evaluación que se puede proponer para el desarrollo de actitudes y competencias?
- ¿Qué contenido debe incluir la propuesta de mejoramiento continuo del desempeño laboral, como herramienta de análisis del Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil?

Hipótesis

El clima organizacional está relacionado con el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil, para el diseño de una propuesta que mejore la eficiencia de los procesos administrativos.

Objetivos Específicos

- Caracterizar las teorías referentes al clima organizacional y desempeño que sustenten el desarrollo del proyecto.
- Analizar estudios a nivel nacional e internacional que sirvan como marco de referencia para la formulación de una propuesta que mejore el desempeño del personal del GAD Municipal de Guayaquil.
- Establecer el diseño metodológico para identificar los factores que se requieren evaluar para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en el GAD Municipal de Guayaquil.
- Elaborar una propuesta que mejore el clima y desempeño laboral del personal del GAD Municipal de Guayaquil.

Capítulo I

Marco Teórico y Conceptual

Luego de haber analizado la problemática de la investigación, se abordan los fundamentos teóricos y conceptos que son claves dentro del presente proyecto, tomando en cuenta las teorías relacionadas con las dos variables previamente identificadas: clima organizacional y desempeño laboral.

Marco Teórico

Teoría de las necesidades humanas de Maslow

En 1943, Abraham Maslow publicó la “Teoría de las Necesidades Humanas”, la misma que se basaba en una jerarquización de estas, y solamente aquellas que no estaban completamente satisfechas, tenían un alto nivel de influencia en el ánimo y conducta de las personas. Posteriormente, en 1962 con su publicación “El hombre autorrealizado”, y luego “Motivación y Personalidad” en 1991, este autor amplía el enfoque de las necesidades de las personas, y determina que estos aspectos son elementos claves para el crecimiento personal (Ferrer, 2015). Maslow estaba convencido de que, una vez que las personas satisfacen sus necesidades básicas – fisiológicas, optan por otros tipos de motivaciones individuales, cuyo comportamiento era determinado por el crecimiento personal. En este sentido, su análisis involucraba dos factores: competencia y logro; por esta razón, su análisis esquematizó una pirámide de necesidades donde se pueden apreciar aspectos que son básicos o elementales, hasta aquellos que son más complejos (Lozano, 2007).

Difícilmente todas las necesidades pueden ser satisfechas completamente, pero más bien dejan de ser motivantes cuando las personas ya han cumplido gran parte de ellas, y evolucionan al siguiente nivel de la pirámide. Es así, como se

puede observar a personas que, por ejemplo, una vez que terminan sus estudios superiores, buscan hacer un posgrado; por tanto, su necesidad escaló al siguiente nivel (Vallejo, 2016). De manera que, para avanzar siempre es necesario que se haya satisfecho una necesidad anterior, por lo que Maslow diseñó una pirámide donde se distinguen dos categorías principales: crecimiento o desarrollo (autorrealización) y básicas (fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y/o reconocimiento), tal como se aprecia en la figura 2.



Figura 2. Pirámide de las necesidades humanas desde la perspectiva de Maslow. Tomado de “La Gestión del Talento Humano”, por L. Vallejo, 2016, *Instituto de Investigaciones de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo*, Copyright 2016

Teoría del clima organizacional de Likert

En 1946, el psicólogo estadounidense Rensis Likert llevó a cabo diversas investigaciones para explicar el liderazgo organizacional. En sus publicaciones, tomó como referencia el comportamiento organizacional de varios empleados de una gran empresa de seguros, y determinó que había diferentes estilos de

liderazgo, los cuales estaban asociados también a diversos niveles de productividad (Medina & Gómez, 2014). Por ejemplo, un aspecto interesante fue el hecho de que aquellas unidades departamentales con mayor índice de productividad estaban a cargo de jefes que delegaban su autoridad, y ejercían una supervisión más flexible, así como también tenían interés en el bienestar de sus subordinados y su vida personal. Luego de realizar otros estudios similares, Likert determinó que aquellos departamentos donde había mayor presión por las actividades laborales, y menor interés en las personas y su bienestar, había una moral más baja y menor satisfacción laboral. Por tanto, Likert concluyó que ambas dimensiones (clima y desempeño) son independientes, no excluyentes; es decir, se puede lograr una calificación alta o baja en una o en ambas dimensiones simultáneamente.

Junto con Jane G. Likert, llevaron a la conclusión de que el clima de trabajo sí guardaba relación con el liderazgo ejercido por los directivos o jefes. En este sentido, la capacidad para ejercer esta influencia se reduce en la medida que se desciende en la escala de jerarquías, pero al mismo tiempo es más alta la influencia del ambiente de trabajo (De la Cruz & Huamán, 2016). En la investigación de Cortés (2004) se explica que Likert diseñó un modelo que permita estudiar la conducta del líder, al cual denominó “sistema de administración” y contempla cuatro enfoques básicos de liderazgo:

- Líder autoritario: se distingue por mandar y tomar decisiones por sí solo.
- Líder autoritario paternalista: controla a sus subordinados, no delega autoridad, y les indica que lo que hace es lo mejor para ellos.

- Líder consultivo: los subordinados participan opinando en las decisiones, pero sólo él tiene derecho a tomar la decisión final.
- Líder democrático: permite que sus subordinados participen plenamente y tomen decisiones, en base a un consenso mayoritario (Cortés, 2004).

Teoría de la motivación de Herzberg

El renombrado psicólogo Frederick Irving Herzberg (1923-2000) fue una persona muy influyente en la gestión empresarial, y su publicación más importante fue la “Teoría de los dos factores” o “Teoría de la motivación e higiene”. Según esta teoría, las personas son influenciadas por dos factores:

- La satisfacción, cuyo resultado tiene que ver con los factores de motivación como: trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de sus labores, cumplimiento y mayor responsabilidad.
- La insatisfacción, que van ligado a los factores de higiene como: salarios, seguridad, factores sociales, y demás aspectos que cuando faltan generan un alto nivel de insatisfacción (Marulanda, Montoya & Vélez, 2014).

Desde la perspectiva de Herzberg, si los factores higiénicos son adecuados, se evita que los empleados estén insatisfechos. Asimismo, estos factores higiénicos guardan relación con las necesidades humanas que Maslow clasificó en: fisiológicas y seguridad. A diferencia de los factores motivacionales, que se refieren más bien a una forma de autorrealización.

Marco Conceptual

Clima Organizacional

El clima organizacional o ambiente laboral se caracteriza por involucrar un conjunto de cualidades, atributos o comportamientos constantes en una entidad, que son percibidas y experimentadas por aquellas personas que conforman dicha organización y que tienen cierta influencia en su comportamiento (García, 2011). El entorno donde un empleado desempeña su trabajo a diario, las relaciones laborales con sus jefes y compañeros de trabajo, inclusive aquellas a nivel externo a la organización (clientes y proveedores), todos estos aspectos van moldeando el clima organizacional, el cual puede ser un vínculo u obstáculo para el rendimiento idóneo de una institución, o de determinadas personas que se encuentran en su interior.

En resumidas cuentas, es la forma en que los empleados y jefes perciben el ambiente de trabajo, y que incide directamente en el desempeño laboral. Bajo este contexto, si los empleados están conformes con su trabajo, hay más probabilidades que disfruten lo que hacen y tengan mejores relaciones personales tanto con sus compañeros, como con sus jefes; además, este tipo de personas reflejan su bienestar con un mejor rendimiento, por tanto, son más proactivos y se convierten en un activo muy valioso para la compañía. Por esta razón, el aporte que pueden dar los empleados motivados, ha sido un factor clave para transformar el pensamiento y la actuación de los administradores de empresas, por lo que disponer de un personal motivado le puede otorgar ventajas competitivas que lleven al éxito de la organización, la productividad y, por tanto, aumentar la rentabilidad.

Pero crear un buen ambiente de trabajo implica que las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas y satisfechas, y en este sentido, hay factores físicos y psicológicos que son muy influyentes; por ejemplo, un aspecto físico tiene que ver con las herramientas que permiten que los empleados disponen para hacer bien su trabajo, las instalaciones son adecuadas, limpias, luminosas, sin ruido, y demás factores que hacen un ambiente agradable; mientras que el aspecto psicológico está asociado con el trato de las personas que forman parte de ese entorno, especialmente del jefe; es decir, tiene que ver más con la forma en que los directivos tratan a sus subordinados y si los incentiva a ser mejores; por tanto, según se manejen estos factores habrá un clima bueno o malo (Robbins & Judge, 2009).

Cuando hay un ambiente confortable, las personas buscan alternativas para que su trabajo se vuelva más interesante, y no sea una simple tarea rutinaria, aportando favorablemente a los resultados de la organización. Asimismo, el individuo es capaz de realizar sus tareas con mayor motivación, ya sea porque está a gusto con su equipo de trabajo o se siente bien remunerado, y esto puede tener un efecto positivo para resolver los problemas de forma más creativa. Un trabajador creativo por lo general se caracteriza por ser más independiente, enérgico, intelectual, y sobre todo está en la incesante búsqueda del conocimiento. Todos estos factores son el inicio de un mejor desempeño de la organización, generando un proceso de relaciones bien encaminadas, así como la consecución de un alto nivel de compromiso e integración por parte de los colaboradores.

Comportamiento Organizacional

Si bien el clima y comportamiento organizacional pueden ser confundidos y ser tratados como sinónimos, lo cierto es que este último está relacionado con el

conjunto de conductas que tienen las personas en las entidades donde labora; es decir, es el resultado de las interacciones entre las personas, y grupos de individuos que combinan aspectos como: valores, conductas, formas de trabajo, llegando a ser parte de la cultura de la organización. Bajo este contexto, involucra un ámbito donde se llevan a cabo aspectos ligados con el conocimiento, la disciplina y demás factores que permiten aumentar la efectividad de una entidad para ser mejores y, si es posible, generar una ventaja competitiva.

El comportamiento organizacional hace posible el análisis de la interacción entre los individuos y como esto diferencia a una entidad de otra, por ello, es necesario considerar que cada persona, al ser un elemento multidimensional, está sujeto a factores influyentes que generan reacciones diferentes en el comportamiento de las personas. Desde la perspectiva de Chiavenato (2007) los objetivos y metas del comportamiento organizacional son:

- 1) Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas en diferentes condiciones.
- 2) Comprender el motivo por el cual los individuos se comportan de una manera en particular.
- 3) Predecir el comportamiento a futuro que podrían presentar los empleados de una organización.
- 4) Controlar las actividades humanas que son realizadas durante la jornada laboral.

El estudio del comportamiento organizacional ha sido abordado en un modelo que incluye tres niveles: 1) individual que tiene que ver con la comprensión y dirección del comportamiento de cada colaborador; 2) a nivel grupal, implica los procesos sociales y de integración, es decir como la gente se

comporta en grupos; y 3) a nivel organizacional, aborda la forma en que los directivos son capaces de comprender, dirigir y solucionar los problemas que afectan a los resultados de la entidad.

Evaluación del desempeño: generalidades y métodos

Partiendo del concepto del desempeño laboral, es necesario comprender lo que abarca este concepto que, a pesar de ser corto, implica varios aspectos. El concepto básico de desempeño laboral hace referencia a la calidad del servicio o trabajo que un empleado ejecuta dentro de la organización donde labora, en función de sus aptitudes, destrezas, habilidades interpersonales y/o profesionales que, en conjunto, tendrán un impacto positivo o no en los resultados de una compañía.

Desde la perspectiva de Pérez (2014) el desempeño laboral es el resultado del “comportamiento y realización del trabajo de un empleado y cómo esto tiene un efecto en el negocio” (p. 32). No obstante, dicho desempeño puede derivar en un impacto positivo o negativo, de ahí su importancia por medirlo pues, un buen desempeño le puede representar a la compañía grandes beneficios económicos, de reputación y mercado; mientras que, por el contrario, un desempeño deficiente podría ser el motivo por el cual la empresa no crece económicamente, y percibe pérdidas económicas, de prestigio y mercado. Por esta razón, Sáenz, Chang y Martínez (2016) explican que la medición o evaluación del desempeño es una tarea clave para aumentar la motivación del talento humano y lograr que se cumplan las metas de la compañía.

La evaluación del desempeño es una herramienta de la administración que se utiliza para medir la forma en que los objetivos de la organización se van cumpliendo, a consecuencia del aporte individual o departamental de los

colaboradores que trabajan en una empresa. El resultado que se obtenga de esta evaluación hace posible que se tomen medidas correctivas, según sea al caso. Por ejemplo, si se trata de un desempeño poco satisfactorio se deben tomar medidas que aporten a incrementar el conocimiento de los trabajadores, ya sea a través de programas de capacitación, formación y desarrollo profesional; o en su defecto, si el rendimiento es óptimo, buscar la manera de mantenerlo así mediante la aplicación de incentivos ya sea de carácter económico, como un aumento salarial o una comisión, o reconocimientos de la labor, diplomas, certificados, regalos, y demás aspectos que la empresa pueda utilizar para demostrarle a sus trabajadores que se siente satisfecha con su labor y quiere premiarlo.

Colin (2014) cuestiona “hasta qué punto puede llegar una organización para cumplir sus metas funcionales” (p.124). Su argumento se fundamenta en la necesidad de analizar la efectividad que tienen los directivos por identificar los verdaderos talentos de la organización, para aprovechar sus capacidades en favor de los intereses colectivos, y así motivarlos a que realicen un trabajo óptimo. Sin embargo, es obligación de la entidad evaluarlos a través de indicadores de gestión, para determinar si su desempeño va alineado con las metas de la compañía.

Para Alles (2014) la evaluación del desempeño establece un puente entre el responsable y los directivos, “a través de un diálogo de mutua comprensión respecto a lo que se espera de cada uno, y la forma en que se satisfacen necesidades, expectativas y cómo hacer para que estos resultados sean óptimos” (p. 27). Es decir, el propósito de la evaluación no es determinar a quien se va a despedir o a quien se le aumentará el sueldo, sino más bien determinar el nivel de satisfacción que equilibra las necesidades de la empresa versus las necesidades de los empleados.

Dicho de otra forma, la empresa quiere cumplir sus metas y necesita el trabajo eficiente de sus empleados, y estos requieren el trabajo, bajo condiciones dignas y conforme a sus capacidades y competencias personales y profesionales, por lo que el punto de equilibrio entre estos dos aspectos generará un beneficio para ambos. La empresa cumple sus metas y el empleado recibe un salario acorde a su trabajo, y labora dentro de un ambiente motivador. Por el contrario, si no hay un equilibrio, se busca llegar a una mejora, ya sea de las capacidades del trabajador a través de programas de capacitación, bonos, aumento de sueldo, promoción de cargos, entre otros; y la empresa podrá exigir mayor responsabilidad, eficiencia y compromiso para los trabajadores.

Inteligencia emocional y desempeño laboral

Partiendo del punto anterior, la forma en que la empresa y sus empleados llegan a un equilibrio laboral, entre las demandas y necesidades, deriva en un tema conocido como “la inteligencia emocional”. Para Trujillo y Rivas (2005) la inteligencia emocional ha sido un tema muy abordado en la última década, especialmente para determinar la forma en que los individuos son capaces de sentir, entender, controlar y transformar sus estados de ánimo, en favor de un propósito en particular. Por ejemplo, cómo comportarse en situaciones donde no hay un buen ambiente de trabajo, o donde una época de crisis podría generar incertidumbre, tensión y preocupación, y como esto puede incidir tanto en su vida laboral como personal.

La inteligencia emocional tiene que ver con las cualidades necesarias para comprender los sentimientos propios, y sentir empatía hacia las demás personas, con el fin de regular las emociones personales para mejorar el ambiente donde se vive o labora. Una persona que presente esta característica de inteligencia

emocional, tendrá mayor facilidad al momento de participar en el comportamiento para evaluar a otras personas, complacer a los demás y, asimismo, tener influencia en ellos (Durbin, 2008). La figura 3 presenta los cuatro factores claves que se encuentran dentro de la inteligencia emocional:



Figura 3. Factores de la inteligencia emocional. Adaptado de “Relaciones Humanas”, por A. Durbin, 2008, Pearson Educación, Copyright 2008.

Conocimiento de uno mismo: se relaciona con la capacidad que tiene un individuo por comprender sus emociones y necesidades, y la forma en que estas podrían incidir positiva o negativamente sobre otras personas. Tiene que ver mucho con la conciencia que una persona tenga y su intuición para la toma de decisiones, con las cuales pretender lograr una vida feliz.

Autocontrol: como su nombre lo indica, el individuo es capaz de controlar por sí mismo sus emociones, para actuar con integridad, honestidad y de forma aceptable, sin perder los estribos ante situaciones que pudieran ser conflictivas. Por ejemplo, el control de la ira y el enojo, ayudaría a tener un ambiente de trabajo más sano, menos tenso y sin estrés. Un empleado que es capaz de controlar su enojo, podrá tener una mejor comunicación dentro de la organización. Por el contrario, la pérdida del control puede derivar en acciones nefastas, como conflictos laborales, rotación de personal, renunciaciones, entre otras problemáticas.

Sensibilidad social: es una forma de ser empático con las demás personas, es decir, la persona se pone en el lugar del otro para comprender la situación que atraviesa. Aquí la intuición también es una buena aliada para detectar problemas laborales. Un líder que tiene esta cualidad tendrá una mayor posibilidad de valorar si algún miembro de su equipo de trabajo, requiere de mayor motivación para hacer su trabajo de mejor manera pues, seguramente se encuentra pasando por algún momento difícil de su vida que está afectando su desempeño. El lenguaje no verbal es otra forma en la que el líder podrá identificar el comportamiento que tienen sus colaboradores y, por tanto, es una característica de la sensibilidad social.

Manejo de las relaciones: va de la mano con las habilidades interpersonales de comunicar algo de forma muy clara y convincente. Esto es muy valorado para la resolución de conflictos laborales, a fin de estrechar los lazos personales en su entorno. Los empleados eficientes, tienden a emplear sus destrezas para el manejo de las relaciones interpersonales para así difundir el entusiasmo y solucionar discrepancias, empleando el buen humor y la amabilidad (Durbin, 2008).

Es así que, la inteligencia emocional incorpora una gran variedad de las habilidades y actitudes necesarias para generar relaciones interpersonales eficientes en las organizaciones como: solucionar conflictos, ayudar a los demás compañeros a desarrollarse y poseer habilidades políticas positivas, constituyéndose así la inteligencia emocional de cada individuo.

Dimensiones y factores de las variables clima y desempeño laboral

Como se ha analizado anteriormente, el clima organizacional se compone de todas las interacciones que se generan al interior de la empresa y, combina un

poco de las actitudes, comportamientos y culturas de cada miembro, creando un ambiente que puede ser positivo o negativo; y cuya presencia podría impactar al desempeño de los trabajadores (Jiménez & Mosquera, 2017). Por eso es importante identificar aquellas dimensiones que se relacionan con el clima y desempeño laboral. Las primeras cuatro dimensiones corresponden a la variable clima organizacional y al final se describen los componentes de la variable desempeño laboral:

Gestión Interna: esta dimensión tiene que ver mucho con la satisfacción que tienen los trabajadores con su remuneración, así como también la forma en que se llevan los canales de comunicación y las relaciones sociales, la unión y apoyo entre los trabajadores al momento de hacer alguna actividad en particular (Rodríguez & Rivas, 2011).

Estabilidad laboral: esta parte se relaciona con la incertidumbre de los trabajadores referente a la posibilidad de ser removido de sus funciones, así como la garantía que le da la empresa por preservar su trabajo, a través de una administración responsable y comprometida en el pago de las remuneraciones y beneficios de ley. Todo eso juega un papel importante en la estabilidad del trabajador, es decir, decidir si se queda o no dentro de la organización (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).

Tensión: tal vez el tema que menos quieren afrontar algunos trabajadores, tiene que ver con la presión que se ejerce en el trabajador, por la cantidad de carga laboral que tiene, o por el trato que tiene con sus compañeros y subordinados. Todo esto afectará su estado de ánimo y también dependerá mucho la forma en que el colaborador querrá permanecer o no dentro de la empresa. Esta tensión podría genera inclusive el padecimiento de ciertas complicaciones en la salud

como el síndrome de burnout donde los trabajadores se sienten hartos, cansados o agotados del ambiente laboral y sólo permanecen porque no tienen otra opción, pero quisiera irse (Escobar, 2018).

Organización: este aspecto involucra la forma en que los líderes de la empresa, directivos, administrativos y demás individuos que están al mando de una empresa, distribuyen el trabajo, las funciones y delegan a los colaboradores las actividades, para que exista una interacción idónea, sin que esto genere problemas de comunicación (Lozano, 2007). Evidentemente, el líder podrá reconocer al trabajador si ha hecho un buen trabajo, y lo que busca es motivarlo siempre a dar lo mejor.

Desempeño: se analiza desde la perspectiva individual y grupal. A nivel individual, se refiere a la forma en que un empleado en particular, realiza un trabajo, y cómo usa sus aptitudes, conocimientos y destrezas para hacer una tarea. Obviamente, esa capacidad, será influyente en el departamento, y por eso el desempeño también se mide grupalmente, para establecer el rendimiento de un área; por ejemplo, qué tan productiva en el área de operaciones, qué cantidad de ventas generó el área comercial, y cómo fueron resueltos los problemas por parte del área de servicio al cliente (Gómez-Betancourt, Zapata-Cuervo, & Betancourt-Ramírez, 2016). La percepción que tengan tanto los directivos, como el cliente, es el resultado del desempeño laboral. Es decir, cómo se unen esfuerzos para lograr una meta en particular, a favor del cliente, pero con impacto en la organización.

Capítulo II

Marco Referencial

El marco referencial sirve para tener un antecedente previo de los hallazgos más relevantes que tuvieron otros investigadores concernientes al tema de clima organizacional y desempeño laboral, para lo cual se hará una breve descripción de los objetivos, metodología aplicada, resultados más destacados y la forma en que se vincula con el presente estudio, para lo cual se clasificó en dos categorías: a nivel internacional y a nivel nacional.

Investigaciones a nivel internacional

En Perú, De la Cruz y Huamán (2016) desarrollaron un estudio sobre “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más, en la provincia de Huancavelica”. La pregunta de investigación que se intentó responder fue si había una relación muy fuerte entre el clima y el desempeño. Para responder a esta interrogante se diseñó una metodología de tipo descriptivo porque se fundamentó en especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos o cualquier otro contexto que esté sometido a un análisis; además, se incorporaron los métodos de tipo deductivo y correlacional. Para la toma de datos se determinó una muestra de 32 trabajadores del programa antes mencionado, y la técnica que se utilizó para recoger la información fue la encuesta. Al final, los resultados determinaron que el clima organizacional tenía una relación positiva y bastante significativa con el desempeño laboral, siendo que la correlación es 71%. Un aspecto importante estuvo relacionado con el ambiente físico, el ambiente social; y las actitudes y valores como parte clave del clima organizacional.

En Colombia, Palomino y Peña (2016) llevaron a cabo una investigación para analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. Para lograrlo, describieron aquellos aspectos demográficos, laborales y ocupacionales de los empleados de este negocio, a fin de identificar el clima laboral basándose en dimensiones como: cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, control y entre otros aspectos. Luego, se intentó establecer el rendimiento laboral del personal, y finalmente, se relacionaron estas dos variables (clima y desempeño) para la formulación de un plan de acción que mejore la situación actual de esta compañía.

La recolección de datos se desarrolló bajo una metodología descriptiva y correlacional. En primera instancia fue descriptiva porque se analizaron las características del problema objeto de estudio; y luego fue correlacional debido a que se busca establecer la relación entre el clima y el desempeño laboral. Además, se aplicó una encuesta a un grupo de 49 empleados de esta compañía. Los resultados de la investigación determinaron que la mayor parte de encuestados catalogó al clima laboral como bueno, principalmente en aspectos ligados con la motivación que reciben y el control que tienen a la hora de realizar sus funciones. Asimismo, el desempeño de los trabajadores fue bueno, dejando en evidencia que sí hay relación entre estas dos variables pues, un buen liderazgo y desarrollo óptimo de las relaciones interpersonales entre los colaboradores, ha sido un factor clave para que estos respondan de forma eficiente ante sus labores.

En Perú, Zaraza (2017) realizó una investigación sobre “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la compañía de seguridad PROSEGUR S.A.”. De acuerdo con la problemática de

investigación, esta se fundamentó en el hecho de que los trabajadores de la compañía en mención presentaban conductas que no estaban contribuyendo al desempeño laboral idóneo, lo que empezó a restar competitividad al negocio; y la principal causa se relacionó con un mal clima organizacional; por esa razón, el objetivo general de la investigación fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la compañía objeto de estudio.

Para el desarrollo de la investigación de campo en la empresa PROSEGUR, la metodología de recogida de datos se fundamentó en el método hipotético – deductivo, desde una perspectiva cuantitativa, ya que se caracteriza por la medición objetiva de las variables que fueron identificadas en la investigación previamente (clima y desempeño). Asimismo, el diseño de investigación fue no experimental de tipo explicativo, porque intentó demostrar que los cambios en la variable dependiente (desempeño) fueron ocasionados por la variable independiente (clima). Por otra parte, el estudio efectuó a una muestra de 89 trabajadores de la compañía PROSEGUR, bajo una fórmula estadística de población finita, que aplicó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. La técnica de recolección fue la encuesta a través de un cuestionario elaborado bajo una escala de Likert.

Una vez que se aplicó la encuesta y los datos fueron tabulados y analizados se llegó a las siguientes conclusiones: a) sí hubo una incidencia muy significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, afirmando también que el compromiso del personal si afecta el comportamiento organizacional. Es decir, si hay un buen ambiente de trabajo hay mayor compromiso, y dicho compromiso incide favorablemente en un mejor desempeño

del talento humano; mientras que, al haber un mal clima laboral, ocurre el efecto contrario, menor compromiso y desempeño.

En Nicaragua, Zans (2017) también elaboró un estudio sobre el “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua durante el período 2016. Su investigación parte de una problemática que se manifestó en la entidad mencionada, debido a la cantidad de estatutos, normativas y reglamentos, así como sanciones administrativas y monetarias; y el despido de personal, lo que derivó en un mal clima de trabajo y por tanto, el desempeño de los trabajadores empezó a verse afectado.

Para confirmarlo, el autor diseñó un estudio de campo bajo una metodología cuantitativa que incluyó un paradigma filosófico post – positivista, lo que significa que la realidad existe, pero no puede ser completamente aprehendida, y los hechos que corren son manejados por leyes naturales que las personas podrán percibir de manera incompleta. Para la recogida de datos se utilizó la técnica de la encuesta, aplicada a una muestra de 88 trabajadores de esta entidad, en donde los resultados encontrados llevaron a la conclusión de que en la entidad objeto de estudio hay un clima laboral medianamente favorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo y sin disposición en mantener un buen clima organizacional que promueva el trabajo en equipo; por ello, el resultado del análisis le permitió evidenciar que el desempeño laboral fue bajo, a pesar de que las tareas son realizadas en el tiempo requerido, pero las mismas son hechas de manera individual y no en equipo; por lo que se determina que el clima organizacional más bien estaba afectado la realización del trabajo en equipo.

En México, Meza (2018) llevó a cabo un estudio sobre “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en empleados de la Universidad Linda Vista en Chiapas”, donde el objetivo general se orientaba a la medición del clima laboral y la forma en que esto se relaciona con el rendimiento de los trabajadores, y este estudio nació debido a que al momento no ha habido un indicador que permita analizar estos aspectos dentro de la institución. Para realizar este análisis desarrolló una metodología de tipo explicativo - experimental, con el propósito de observar de qué manera los cambios de los valores de la variable independiente explican los cambios en la variable dependiente. La población objeto de estudio fue de 135 empleados, y por tratarse de una población accesible no se realizó ningún tipo de cálculo de la muestra, sino que más bien se hizo un censo. Además, los datos fueron recolectados a través de la técnica de encuesta. Posteriormente, los datos fueron analizados a través del programa SPSS, para el desarrollo de la estadística descriptiva e inferencial.

Los resultados del análisis estadístico determinaron que el 86% de personas manifestó que había un clima de trabajo positivo, y asimismo, el 56% estuvo de acuerdo que había un muy buen desempeño. Luego, la prueba de hipótesis determinó que estas dos variables si estaban correlacionadas, y esto influyó en la aceptación de la hipótesis de investigación que hacía énfasis en que estas dos variables estaban fuertemente relacionadas. Pero, asimismo, se determinó que el clima organizacional a su vez estaba motivado por el liderazgo directivo.

Bajo este contexto, se puede establecer que estas investigaciones guardan similitud con el presente trabajo, debido a que también se busca determinar la incidencia de estas dos variables; y así plantear acciones que busquen un mayor

desempeño posible, en favor de lograr la eficiencia de los procesos administrativos del GAD Municipal de Guayaquil.

Investigaciones a nivel nacional

En Quito, Pérez (2014) llevó a cabo un estudio sobre “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) de la Dirección Provincial Pichincha”. Esta investigación se originó como una alternativa para evaluar la forma en que tanto el clima organizacional como el desempeño se relacionan, y como el primero influye en el otro, con el propósito de desarrollar herramientas que establezcan un modelo que permita mejorar el clima organizacional del MIES, y así se perfeccionen los resultados organizacionales.

Para comprender la relación de estas dos variables, se diseñó una investigación de campo que se basó en el tipo correlacional no experimental; asimismo, no se alteraron deliberadamente estas variables, sino que sus resultados se mostraron tal cual como se manifestaban en su entorno. La recogida de datos se realizó a través de la técnica de la encuesta aplicada a un total de 40 trabajadores, de los cuales sólo había 5 hombres y el resto eran mujeres. El cuestionario de preguntas se diseñó bajo una escala de Likert y se trató de analizar indicadores como: actividades laborales, reconocimiento de logros, ambiente físico y psicológico, relaciones interpersonales y satisfacción laboral.

Al final de la investigación, los resultados determinaron que en el MIES había inconformidad por parte de los trabajadores, y por tanto, no había un clima organizacional adecuado pues, la mayoría se sentía desmotivado por la falta de reconocimiento a sus labores por parte de sus superiores. Asimismo, el desempeño laboral se vio afectado por parte de un liderazgo autocrático, que

impedía la aportación de nuevas ideas, sugerencias y opiniones lo que cohíbe en cierto modo a dar un valor agregado a las labores diarias.

También se identificó que no hay un buen manejo de las actividades que implican el trabajo en equipo por la falta de apoyo y cooperación entre los servidores públicos; por tanto, se observó también una obstaculización de las relaciones entre las diferentes unidades en esta institución. Por tanto, se concluyó que efectivamente el mal clima laboral afectó de manera importante el desempeño de los funcionarios del MIES, y por tanto, empezaron a presentarse problemas en los procesos administrativos y la atención a los usuarios.

En Ambato, Lasluisa (2016) llevó a cabo un estudio que tuvo como propósito determinar la incidencia del clima laboral en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Capolivery Cía. Ltda. El problema de estudio tuvo origen debido a que dentro de esta entidad el inadecuado clima de trabajo estaba afectado el desempeño de los empleados, que a su vez incidía en malas relaciones interpersonales y la falta de compromiso.

Es así como la toma de datos se fundamentó en un enfoque mixto, debido a que se emplearon técnicas cualitativas como la entrevista, y técnicas cuantitativas como la encuesta. Además, se trató de un estudio de campo porque los autores lo realizaron directamente en la empresa Capolivery para presentar las características más relevantes sobre el clima organizacional, y por consecuencia, del rendimiento de los trabajadores, de manera que el estudio fue de tipo exploratorio y descriptivo. La toma de datos se hizo a un grupo de 20 personas y los resultados determinaron que, efectivamente, el desempeño laboral se estaba viendo afectado por el clima organizacional, siendo la falta de liderazgo uno de los factores que tenía mayor influencia en los integrantes de esta empresa. A esto

se sumó la escasa motivación y las falencias que presentaba la infraestructura y equipamiento que requieren los empleados para hacer su trabajo de forma correcta.

En Quito, Jiménez y Mosquera (2017) también llevaron a cabo un estudio sobre “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de los departamentos financieros de las entidades públicas”. Al igual que las investigaciones citadas previamente su objetivo general tuvo que ver con analizar la incidencia de estas dos variables, con el propósito de mejorar el rendimiento a través de un plan de mejora; para lograrlo propuso diagnosticar la situación actual del clima organización del departamento financiero de una entidad pública y luego plantear la propuesta de mejora del clima organizacional.

El proceso investigativo se desarrolló bajo un análisis causa y efecto que también empleó un tipo de investigación exploratoria y explicativa, así como también, mediante la aplicación de un método deductivo al momento de establecer las conclusiones de los hallazgos encontrados. Para recoger los datos se realizó una encuesta a un total del 32 colaboradores, y los resultados también determinaron que efectivamente el desempeño laboral sí se estaba viendo afectado por el clima organizacional, el mismo que era evidenciado en el nivel de satisfacción de los colaboradores, pues muchos de ellos no se sentían conformes con su salario; a esto se sumó el hecho de que la mayoría de trabajadores manifestó que las condiciones de trabajo no eran las más óptimas, no tanto por la comodidad de las instalaciones físicas, sino por la falta relaciones interpersonales entre los colaboradores y sus superiores; ya que había muchos problemas de comunicación y eso generaba conflictos entre los departamentos.

En Quito, Vilema (2018) hizo un análisis correlacional de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores, en la empresa Codiempaques del Ecuador. En su trabajo, hace énfasis en el hecho de que el clima organizacional se relaciona con los atributos que presenta el ámbito donde trabajan las personas, a nivel interno o externo, pero identifica variables que se relacionan con este y se refiere a: comunicación, autonomía, motivación; mientras que el desempeño laboral se mide a través de tres dimensiones: productividad, eficiencia y eficacia. Para efectuar la investigación de campo en la empresa Codiempaques del Ecuador, diseñó un instrumento de medición a través de un cuestionario de Likert y determinó la siguiente escala: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), muy pocas veces (2) y nunca (1), tanto para evaluar los resultados del clima, como para el desempeño laboral. A través del coeficiente de Spearman se determinó el nivel de interdependencia de las variables clima y desempeño laboral; en este caso, si el valor p es inferior a 0.05 se rechaza la hipótesis, caso contrario, si el valor p es superior o igual a 0.05 se acepta.

Al hacer el análisis se determinó que el valor p fue menor a 0.05 en todas las relaciones, por lo que se rechazó la hipótesis que indicaba que el clima no estaba relacionado ni influenciaba al desempeño laboral, y más bien, sí habría influencia y relación entre estas dos variables. Asimismo, se determinó que la comunicación sí guarda relación con la productividad y la eficacia, mientras que la autonomía influye en menor proporción sobre la productividad. Finalmente, un aspecto vital es la motivación como un gran influyente en productividad, eficacia y eficiencia, ya que los niveles del coeficiente de Spearman se mantuvieron por encima de 0.77.

En Guayaquil, Lapo y Bustamante (2018) analizaron la incidencia del clima organizacional y las actitudes laborales en el comportamiento prosocial de los profesionales de la salud del Guayas, Ecuador. Este trabajo hace un análisis del efecto del espectador que se desarrolló en la década de 1960, para investigar las actitudes y determinar los comportamientos que tienen algunas personas respecto a situaciones de emergencia, lo que generó un tema conocido como la conducta o comportamiento prosocial (CPS), y cuya adaptación en el contexto laboral permite identificar conductas discrecionales que van más allá de los requisitos formales del trabajo.

Para comprender mejor este tema, se desarrolló una investigación cuantitativa y transversal, para la validación de los constructos en estudio, y corroborar la estructura de los factores que están relacionados con las variables clima y actitudes. Para la recogida de datos se tomó como muestra a un total de 504 trabajadores, considerando un alfa de Cronbach de 0.05, un tamaño del efecto de 0.20 y una potencia de 0.95. Este estudio se realizó en Guayas, por ser la provincia más poblada del Ecuador, y se tomó como muestra hospitales de mediana y alta complejidad, tanto del sector público como privados.

La primera hipótesis del estudio manifestaba que “el clima organizacional tiene un efecto directo en el comportamiento prosocial, en el ámbito de los profesionales de la salud del Guayas, Ecuador”. La segunda hipótesis intentó validar la influencia del clima organizacional en las actitudes laborales; y la tercera hipótesis, intentó determinar la forma en que las actitudes influyen como mediadora entre el clima organizacional y el comportamiento prosocial. Los resultados del análisis determinaron que se aprueban las tres hipótesis planteadas, confirmado que las macro variables del clima organizacional y actitudes laborales

componen un sistema interdependiente de efectos que estimula el comportamiento prosocial en el ámbito de los profesionales de la salud, para el caso de la provincia del Guayas.

Marco Contextual

Generalidades de la ciudad de Guayaquil

Guayaquil es una ciudad situada en la costa del Pacífico Sur, cuya población oficial asciende a 2'644.891 habitantes, lo que la convierte en la ciudad más poblada del Ecuador (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019). Actualmente es considerada como la capital económica del país, debido a que su puerto marítimo concentra y moviliza más del 70% del comercio internacional. Además, Guayaquil pertenece a la Zona 8, junto con Samborondón y Durán, alcanzando en conjunto una población que supera los 3 millones de habitantes. Guayaquil se identifica como una metrópoli, que cumple un rol de articulación internacional, destacándose también por poseer unas de las terminales terrestres más grandes de América del Sur, y también uno de los aeropuertos internacionales más eficiente en su categoría (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

En lo que respecta a la pobreza urbana, el Atlas de las Desigualdades Socioeconómicas del Ecuador muestra el desarrollo del país durante la última década, contribuyendo a reducir los niveles de pobreza de forma significativa. La figura 4 determina que antes del 2010 los índices de desarrollo social oscilaban en un rango entre 61 -67%; mientras que a partir del 2010 en adelante se observa una mejora el índice alcanzando tasas superiores al 74 -75%. Situación que se debe a la gestión que ha realizado el GAD Municipal de Guayaquil en los últimos 20 años, para promover una ciudad con mejor infraestructura, mayor acceso a

servicios básicos, movilidad y transporte eficiente, educación de calidad y demás aspectos que han significado una importante reducción de las brechas de desigualdad para la comunidad de Guayaquil. En lo que concierne a estadísticas sociales: el 90% de las viviendas recibe agua potable procedente de la red pública; el 60% está conectado a la red pública de alcantarillado; el 95% de la población recibe energía eléctrica del servicio público y la tasa de analfabetismo en la ciudad es inferior al 6% (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

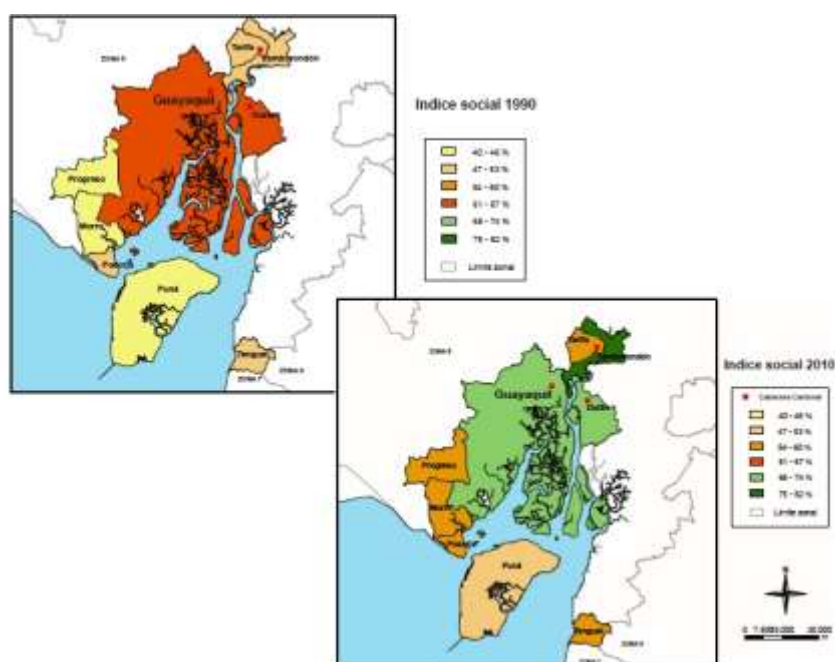


Figura 4. Evolución de los indicadores sociales en la ciudad de Guayaquil. Tomado de “Agenda Zonal 8 – Guayaquil, Samborondón y Durán (2013 – 2017), por SENPLADES, 2017, *Ediecuatorial*. Copyright 2017

GAD Municipal de Guayaquil

El GAD Municipal de Guayaquil es una entidad de carácter público cuya administración se alinea con la necesidades propias de su organismo, así como la importancia de ofrecer servicios públicos, y la cuantía de la hacienda municipal; la misma que responde a una estructura que permite hacer uso de todas y cada una de las funciones que son de su competencia, para lo cual se implementó un Reglamento Orgánico y Funcional que define la estructura administrativa en las

diferentes dependencia, para la conformación de una entidad racional (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil, 2017).

En lo que tiene que ver con la administración del talento humano, el GAD se fundamenta en el sistema de mérito y para el acceso al servicio público sólo se tiene en cuenta el régimen de personal adoptado por la mancomunidad o en su defecto, las regulaciones de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Código de Trabajo. En la Gaceta 61 del 15 de Mayo del 2017 se determina que las funciones de la Dirección de Recursos Humanos del Municipio son las siguientes: Planificar, dirigir y controlar la ejecución de los subsistemas del talento humano; Administrar el talento humano, recomendando acciones y políticas que permitan una optimización y racionalización de este; Cumplir las funciones que expresan las leyes, ordenanzas, y reglamentos correspondientes; y Velar porque se cumplan los horarios y controles de asistencia.

Como se mencionó en el problema de investigación, la administración del GAD Municipal de Guayaquil no ha llevado a cabo ninguna evaluación o medición del clima organizacional, sino más bien, se han realizado evaluaciones del desempeño laboral. Sin embargo, al no haber una estadística actualizada, se presentan los resultados de la última evaluación del desempeño realizada en el año 2017. Según la figura 5 la entidad posee un total de 1.754 servidores públicos, de los cuales se puede notar que el 60% obtuvo una calificación excelente, cuya nota fue de 90 puntos en adelante; el 25% obtuvo una calificación muy buena, debido a que su puntaje se mantuvo en un rango entre 80 y 89 puntos; el 12% alcanzó una calificación de satisfactorio, donde su puntaje fue entre 70 y 79 puntos; y finalmente, el 3% de los funcionarios obtuvo una calificación regular e insuficiente pues, su nota fue inferior a 70 puntos. Situación que hizo que la nota

promedio final entre todos los funcionarios sea 89.6, lo cual se encasilla dentro de la categoría “Muy bueno” en cuanto al desempeño de sus labores.

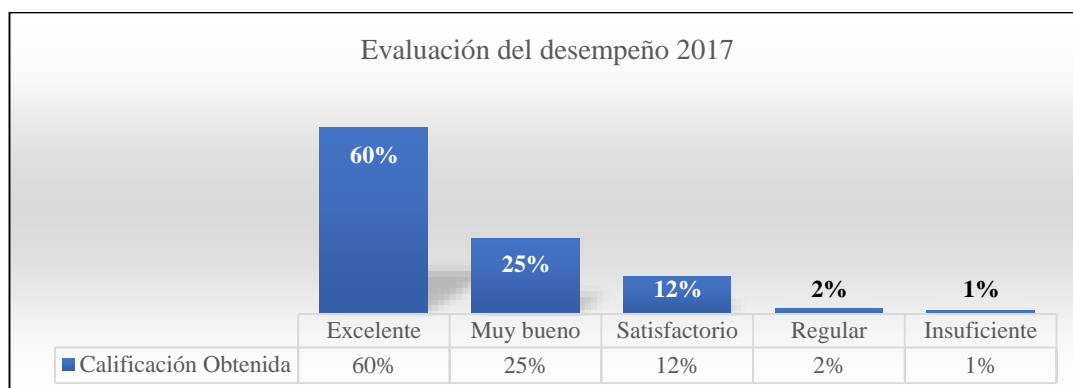


Figura 5. Resultados obtenidos durante la evaluación del desempeño. Adaptado de “Gaceta Oficial 61, por GAD Municipal de Guayaquil, 2017.

Asimismo, es posible que parte de este buen desempeño por parte del 60% de los funcionarios se deba a que el 59% del personal cuenta con nombramiento, tal como se observa en la figura 6.

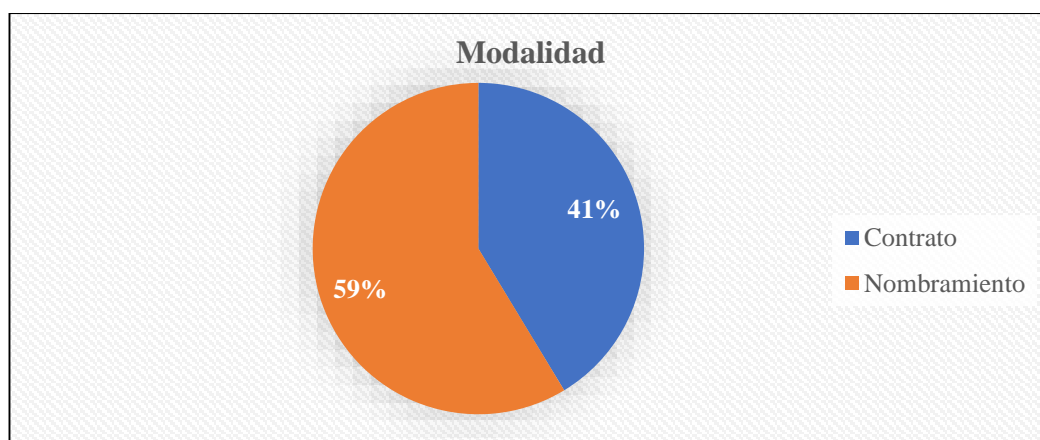


Figura 6. Modalidad de contrato en el GAD Municipal de Guayaquil. Adaptado de “Gaceta Oficial 61, por GAD Municipal de Guayaquil, 2017.

Marco Legal

Acuerdo Ministerial No. MDT – 2018

Dentro de este acuerdo se establecen ciertos aspectos vinculados con el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Servicio Público, el mismo que en el artículo 54 de la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP, manifiesta que se conforma también por el Subsistema de Evaluación del

Desempeño (Ministerio del Trabajo, 2018). Asimismo, en el artículo 76 de la LOSEP prescribe que dicho subsistema es un conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistémicamente se enfocan en evaluar, bajo parámetros objetivos acorde con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto; y que la evaluación se sustentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a promover la realización de los fines pertinentes vinculadas con la institución, el desarrollo de los servidores públicos y la mejora continua de la calidad del servicio público que es prestado por todas las instituciones que señala el artículo 3 de esta Ley.

En el artículo 77, establece que la planificación y administración del sistema periódico de evaluación del desempeño, está a cargo del Ministerio de Trabajo y las Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad pública, cuyo propósito debe ser fomentar un rendimiento óptimo por parte de los servidores públicos, realizándose de forma anual. Los parámetros de evaluación deben ser conformes a lo determina el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP. Sin embargo, de acuerdo con el artículo 6 del Acuerdo Ministerial en mención, cada Unidad de Administración del Talento Humano tiene como obligación:

- a) Formular el plan anual de evaluación del desempeño con su respectivo cronograma de actividades, conforme a la Norma Técnica y aprobados por la autoridad competente o su delegado.
- b) Dar a conocer los procesos internos respecto al establecimiento de los indicadores de gestión operativa, elaboración y socialización de la asignación de responsabilidades de los servidores públicos.

- c) Socializar a los actores del proceso de evaluación, sobre la aplicación de la metodología establecida conforme a los artículos del 14 hasta el 18 de la presente Norma Técnica.
- d) Asesorar a los responsables de las unidades o procesos internos sobre la aplicación de la metodología de evaluación del desempeño.
- e) Ejecutar y coordinar con las unidades internas correspondientes el proceso de evaluación del desempeño en todos sus componentes.
- f) Notificar los resultados obtenidos durante el proceso de evaluación, a los servidores públicos.
- g) Integrar el tribunal de reconsideración y/o recalificación, mediante el acta respectiva, y dar a conocer a los miembros sus responsabilidades específicas vinculadas con la aplicación del subsistema.

Por otra parte, en lo que concierne a los factores que se analizan dentro de la evaluación del desempeño, el artículo 12 menciona los siguientes: indicadores de gestión operativa; niveles de eficiencia del desempeño individual; niveles de satisfacción de usuarios externos; niveles de satisfacción de usuarios internos; y cumplimiento de normas internas. Los artículos del 14 al 18 por su parte establecen niveles de eficiencia de cada uno de los aspectos previamente mencionados y establece indicadores vinculados a las siguientes competencias: a) Calidad de los productos y/o servicios; b) Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios; c) Conocimientos específicos; d) Competencias técnicas; y e) Competencias conductuales (Ministerio del Trabajo, 2018).

Capítulo III

Metodología y Resultados

Para efectos de esta investigación, el diseño es no experimental, debido a que no se alteraron las variables que fueron objeto de análisis, y por tanto, se describió su comportamiento tal cual cómo se desarrollan en su entorno natural (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016). Es decir, no hubo manipulación del clima laboral para determinar su incidencia en el desempeño de los trabajadores, sino que se presentaron los resultados de manera fehaciente. Este diseño se caracteriza porque los individuos que forman parte del estudio no están expuestos a condiciones ni estímulos que influyen en la realidad del GAD Municipal de Guayaquil. Asimismo, este estudio se fundamenta en el análisis ex post facto, es decir, en hechos que ya han sucedido; por tanto, lo que se pretende evidenciar es la influencia que el clima organizacional (variable independiente) ha tenido en el desempeño laboral (variable dependiente), catalogándolo como positivo o negativo.

Tipo de estudio

En cuanto al tipo de estudio, la investigación es de alcance descriptiva porque permite determinar cada una de las características que posee un grupo de individuos que forman parte del estudio (población finita) (Hernández et al., 2016), donde se identifican comportamientos, actitudes y formas de relacionarse dentro del clima organizacional, así como también, el desempeño que tienen en su trabajo. En este último punto, hay que hacer énfasis que el último estudio sobre desempeño laboral que se realizó en el GAD Municipal de Guayaquil fue en 2017, y en aquella época, el resultado fue satisfactorio pues, la mayoría (60%) obtuvo una nota sobresaliente. Sin embargo, desde entonces no ha habido un resultado

más actualizado que permita determinar si, evidentemente, esto se mantiene o ha habido cambios.

Por otra parte, nunca ha habido un estudio sobre el clima organizacional en esta entidad, por lo que es la primera vez que se lleva a cabo un tema que relacione estas dos variables, y permita concluir si el buen liderazgo es lo que ha motivado a un buen desempeño, o por el contrario, durante los dos últimos años ha habido algún factor que ha generado algún cambio tanto en el clima organizacional como el desempeño laboral.

Asimismo, esta investigación tiene un alcance de tipo correlacional porque intenta encontrar la relación entre las variables de estudio, es decir, entre clima organizacional y desempeño en la unidad de análisis que es el GAD Municipal de Guayaquil.

Enfoque

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo porque las variables clima organizacional y desempeño laboral se analizan a través de una técnica como la encuesta, la cual implica una medición numérica y un análisis estadístico, para la determinación de frecuencias y porcentajes de participación, por cada intervalo de respuestas. Desde la perspectiva de Arias (2014) el método cuantitativo se fundamenta en “obtener, analizar y comprobar información y datos, debido a que involucra técnicas para la asociación o correlación de las variables objeto de estudio” (p. 72). En este caso, se intenta determinar si el desempeño laboral del personal del GAD Municipal de Guayaquil se ha visto influenciado por el clima organizacional, es decir, si hay una correlación significativa entre estas dos variables.

Técnicas para la recolección de datos

Para la recolección de datos se emplea la encuesta, que facilita la toma de un gran número de datos, pero de manera superficial, por tanto, es muy útil al momento de indagar sobre la conducta de un grupo de varios empleados que laboran en el GAD Municipal de Guayaquil. Esta técnica se vale de un instrumento conocido como el cuestionario de preguntas cerradas, el mismo que fue diseñado bajo el uso de la escala de Likert, y se intentó dar una valoración de las respuestas obtenidas en un rango del 1 al 5, donde el 1 representa la calificación más baja y 5 la calificación más alta. Vale destacar que para el caso de la variable clima organizacional se intentó analizar dimensiones como comunicación, toma de decisión y motivación por parte del líder; mientras que para la variable desempeño laboral, las dimensiones fueron: productividad, eficacia y eficiencia.

Población y muestra

De acuerdo con Arias (2014) la población se compone de un grupo de individuos que forman parte del estudio porque tienen características que los hacen similares, y pertinentes para corroborar el comportamiento de las variables identificadas. En este caso, la característica similar es que sean servidores públicos que laboren en el GAD Municipal de Guayaquil, y de esta manera, la población está conformada por un total de 1.754 personas, de acuerdo con la Dirección de Recursos Humanos de esta entidad.

Por otra parte, la muestra es considerada como una pequeña parte de esa población que permite hacer más accesible la investigación; en este caso, debido al corto tiempo que se tiene para la recolección de datos lo más recomendable es

realizar un cálculo estadístico para hallar la muestra de una población finita, empleando las siguientes variables:

Tabla 1. *Cálculo estadístico de la muestra de una población finita*

| | | | |
|-------------|-------|------------|--|
| n/c= | 95% | n = | $\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$ |
| z= | 1.96 | n = | $\frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (1754)}{(1754 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$ |
| p= | 50% | n = | $\frac{1684.54}{5.34}$ |
| q= | 50% | n = | 315 |
| N= | 1,754 | | |
| e= | 5% | | |
| n= | ? | | |

Aplicando un muestreo con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%, se obtiene que, con una población de 1.754 funcionarios, la muestra idónea a encuestar debe ser 315 personas, por tanto, ese será el número que se utiliza para la recolección de datos y presentación de los resultados.

Técnica de análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizaron herramientas de la estadística descriptiva, la cual permite hacer una síntesis de una gran cantidad de datos, con el propósito de obtener las características generales de un grupo determinado. En este caso, se relaciona con la elaboración de una encuesta que permita analizar la forma en que se desarrolla el clima organizacional dentro del GAD Municipal de Guayaquil, y determinar si esta variable incide positiva o negativamente en el desempeño laboral.

Para la aplicación de la encuesta se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas, basado en la escala de Likert, pero validado a través del coeficiente de

“Alfa de Cronbach” que permite medir la fiabilidad de los ítems que incluye dicho instrumento, a través del análisis estadístico que da como resultado valores entre 0 y 1, por cada constructo; es decir, la propiedad que se estima que tienen los trabajadores del GAD Municipal de Guayaquil, para explicar su conducta en un determinado contexto. Sin embargo, para que la escala sea considerada como aceptable debe arrojar un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.70 como mínimo, caso contrario, si el resultado de la validación es inferior, la consistencia interna de la escala empleada no es válida para el presente estudio.

Al momento de hacer la investigación, se encontraron varias escalas de medición de autores como Franco y Frías (2012), Patlán y Flores (2013) y Segredo (2017), pero de todas estas escalas se escogió la elaborada y validada por Patlán y Flores (2013) debido a que presentó los coeficientes más altos, donde los constructos utilizados tuvieron valores entre 0.722 y 0.841, pero a nivel global determinaron una fiabilidad de 0.925, lo que determina que los resultados obtenidos en esta investigación fueron recogidos a través de una escala con validez de constructo y con adecuados niveles de confiabilidad, donde las propiedades psicométricas garantizan que la medición del clima organización es objetiva, válida y confiable, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2. Escala de medición validada por el coeficiente de Alfa de Cronbach

| Clima organizacional | Media | DE | Valor Mínimo | Valor Máximo | Número de ítems | Alfa de Cronbach |
|---|-------|------|--------------|--------------|-----------------|------------------|
| Sistema individual | | | | | | |
| F1. Satisfacción de los trabajadores | 3,34 | 0,68 | 1 | 5 | 4 | 0,782 |
| F2. Autonomía en el trabajo | 3,34 | 0,68 | 1 | 5 | 4 | 0,782 |
| Sistema interpersonal | | | | | | |
| F3. Relaciones sociales | 3,08 | 0,77 | 1 | 5 | 3 | 0,722 |
| F4. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo | 3,27 | 0,78 | 1 | 5 | 4 | 0,779 |
| Sistema organizacional | | | | | | |
| F5. Consideración de directivos | 3,27 | 0,88 | 1 | 5 | 5 | 0,841 |
| F6. Beneficios y recompensas | 2,52 | 0,82 | 1 | 5 | 4 | 0,736 |
| F7. Motivación y esfuerzo | 3,49 | 0,72 | 1 | 5 | 3 | 0,778 |
| F8. Liderazgo de directivos | 2,97 | 0,98 | 1 | 5 | 3 | 0,730 |
| Total | | | | | 29 | 0,925 |

DE= Desviación Estandar.

Nota. Recuperado de Patlán y Flores. Copyright 2013 por la Revista Ciencia y Trabajo 15(48). 131–139.

Sin embargo, las variables que se utilizaron para elaborar el presente cuestionario fueron adaptadas a esta escala, de la siguiente forma, con el propósito de evitar plagio:

Tabla 3. Adaptación de variables de la escala de medición validada

| Variables Originales | Adaptación |
|-----------------------------|--|
| Sistema Individual | Gestión Interna |
| Sistema Impersonal | Tensión Interna y Desarrollo profesional |
| Sistema Organizacional | Estabilidad Laboral |
| Sistema Organizacional | Organización |
| Sistema Organizacional | Desempeño Laboral |

Además, para la prueba de hipótesis se utilizó la técnica del análisis estadístico correlacional, el mismo que hace posible la medición de la relación

lineal entre dos variable cuantitativas y continuas, definidas como x, y. En este caso, la variable clima organizacional y el desempeño laboral.

El coeficiente de correlación (r) se maneja dentro de un rango entre -1 y +1, las mismas que representan una correlación perfecta sea negativa o positiva. En este contexto, si el coeficiente de correlación es cero, se interpreta que no existe relación directa entre las variables analizadas; si la correlación es positiva quiere decir que la correlación es el mismo sentido; mientras que una correlación negativa determina que se mueven en sentido contrario. A continuación, se describen las interpretaciones de este coeficiente (r):

Correlación despreciable: $r < (0.1)$

Correlación baja o débil: $(0.1) < r \leq (0.3)$

Correlación mediana: $(0.3) < r \leq (0.5)$

Correlación alta o fuerte: $r > (0.5)$

Operacionalización de las variables

Tabla 4. *Variables de investigación*

| Hipótesis: El clima organizacional está relacionado con el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil. | | | | | | |
|---|--|-------------------------------|---|--|----------------|---------------------------------------|
| Variable Independiente | Dimensión | Indicadores | Ítem | Unidad de análisis | Técnica | Instrumento |
| <u>Clima Organizacional.</u> Conjunto de cualidades, atributos o comportamientos constantes en una entidad, que son percibidas y experimentadas por aquellas personas que conforman dicha organización | Gestión Interna | Relaciones entre el personal | ¿Los jefes promueven buenas relaciones humanas? | Servidores públicos del GAD Municipal de Guayaquil | Encuesta | Cuestionario bajo la escala de Likert |
| | Estabilidad Laboral | Incertidumbre | ¿Cree que en cualquier momento perderá su empleo? | | | |
| | Tensión Interna y Desarrollo Profesional | Condiciones de trabajo | ¿La institución se caracteriza por un trabajo tenso? | | | |
| | Organización | Comunicación | ¿Existe buena comunicación entre la dirección y trabajadores? | | | |
| Variable Dependiente | Dimensión | Indicadores | Ítem | Unidad de análisis | Técnica | Instrumento |
| <u>Desempeño Laboral</u> Herramienta que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos, ya sea de forma individual o por departamento | Desempeño | Desempeño individual y grupal | ¿Cómo calificaría su desempeño, el de sus jefes y colegas? | Servidores públicos del GAD Municipal de Guayaquil | Encuesta | Cuestionario bajo la escala de Likert |

Resultados de la encuesta

La investigación de campo se llevó a cabo a un total de 315 servidores públicos de la GAD Municipal de Guayaquil, con el propósito de evaluar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores, por lo que se diseñó un cuestionario de 28 preguntas para analizar subvariables como: gestión interna, estabilidad laboral, tensión interna y desarrollo profesional, y organización y desempeño. Cada variable fue analizada en una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Sin embargo, para la presentación de estos resultados se tomaron entre dos y tres preguntas que son importantes o claves para la comprensión de la influencia entre las variables clima y desempeño.

Información general de los encuestados

Para comprender un poco el perfil de los encuestados, se recogió información general para comprender los rangos de edad más sobresalientes, el nivel académico, estado civil, el área y los años que llevan laborando dentro de la organización. De esta forma, se pudo determinar que la mayor parte de funcionarios encuestados pertenece a un rango de edad entre los 35 y 43 años.

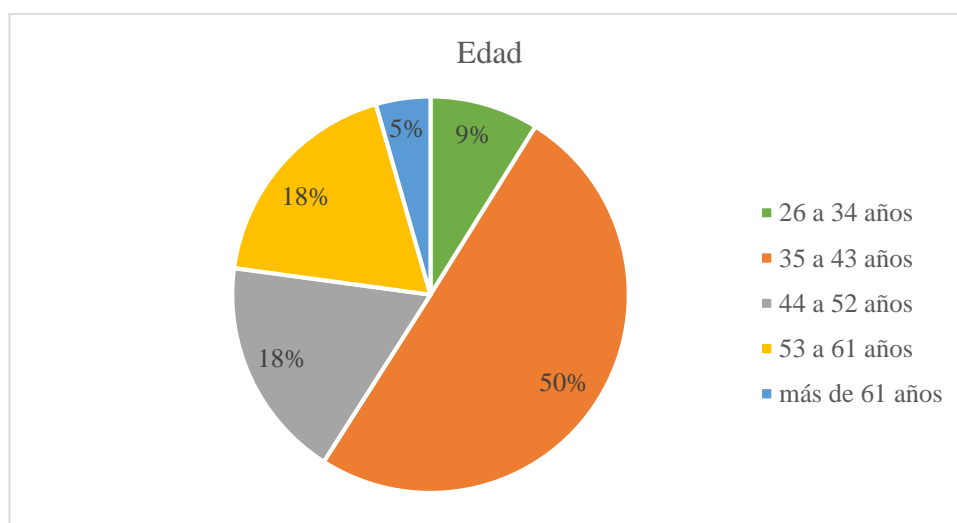


Figura 7. Edad

En lo que corresponde al nivel académico que posee el personal que labora en el GAD Municipal, se determina que todos han cursado la educación superior, y es algo positivo, ya que ninguno tiene estudios incompletos, sino más bien son profesionales de tercer nivel (73%), inclusive hay un 17% que tiene título de cuarto nivel como Maestría o Doctorado.

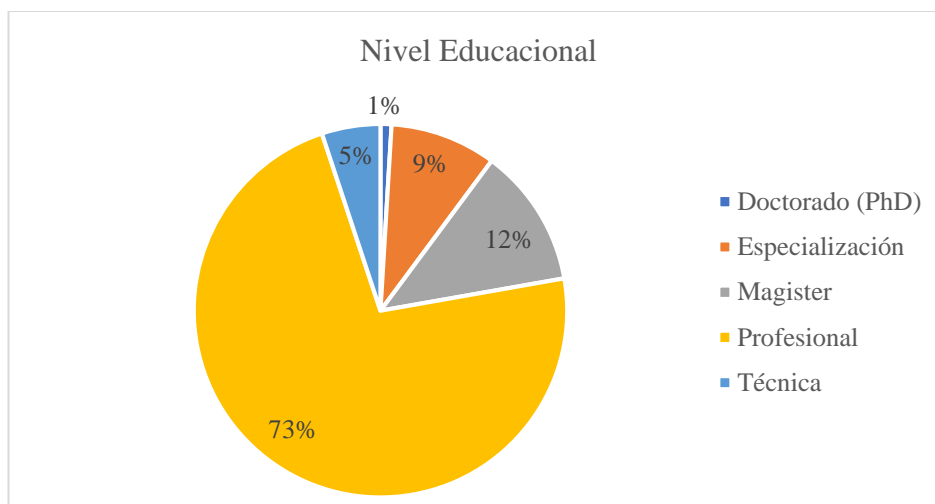


Figura 8. Grado Académico

En lo que respecta al estado civil, el 64% manifestó estar casado, el 22% se encuentra soltero y el 14% restante indicó estar en una condición de divorcio o unión libre.

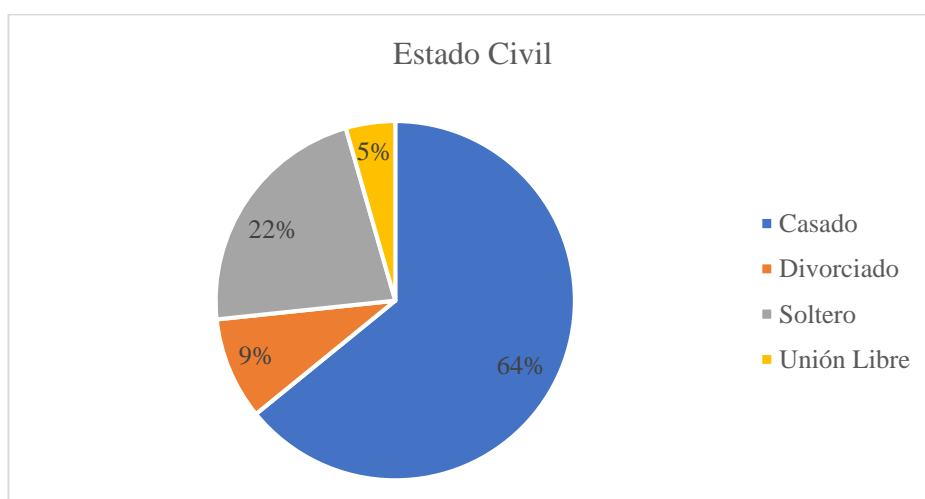


Figura 9. Estado Civil

La mayor parte de las opiniones de esta encuesta fueron proporcionadas por personal que labora en el área operativa en un 50%, el 36% corresponde al

área de apoyo administrativo, y el 14% restante se trata de asesores o de funcionarios de nivel ejecutivo.

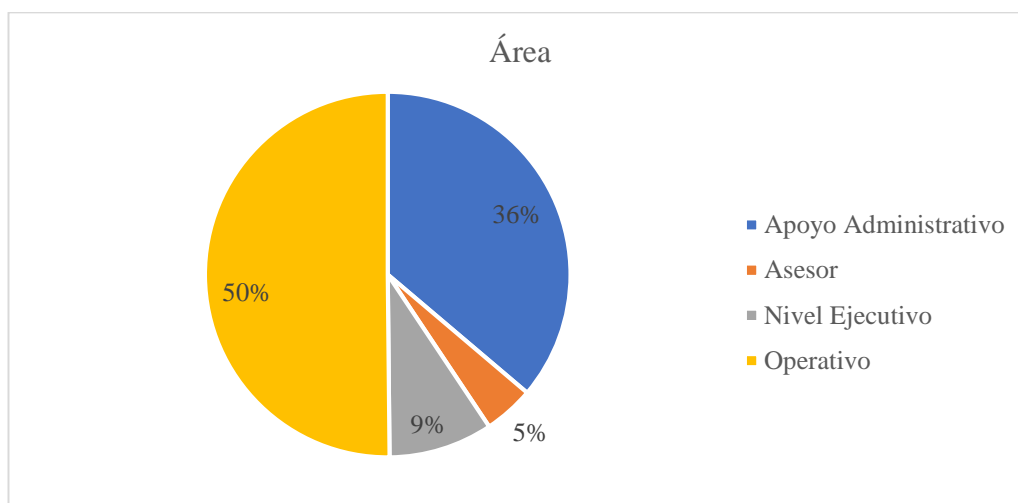


Figura 10. Área de trabajo

Finalmente, se pudo notar que la mayor parte del personal tiene más de 10 años laborando en esta entidad pues, el 27% tiene más de 30 años de actividad, otro 27% indicó tener entre 17 y 22 años, y sólo un 18% indicó tener menos de 4 años. Por lo que la mayor parte de servidores públicos conoce a cabalidad el trabajo que deben realizar, y poseen la experiencia suficiente para mostrar un excelente desempeño.

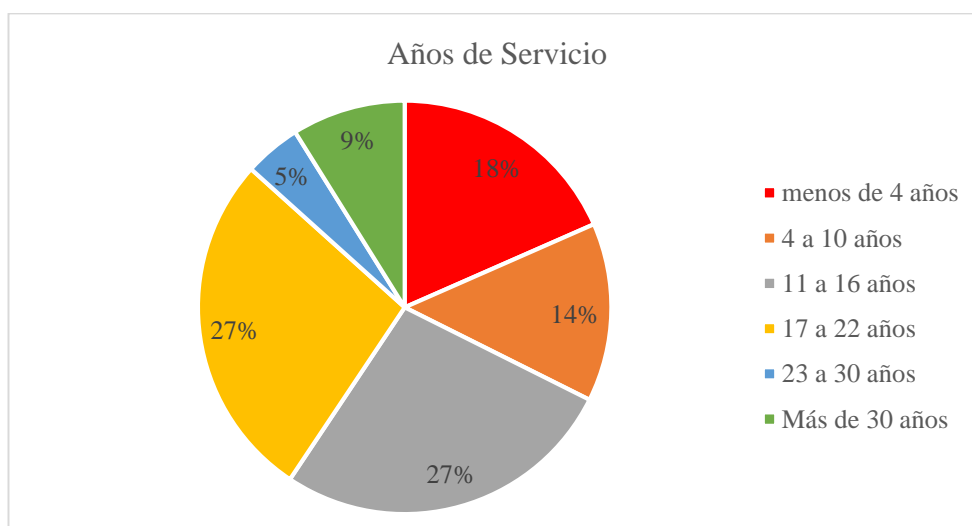


Figura 11. Años de servicio

Con la finalidad de hacer más didáctica y simple la presentación de los resultados, estos fueron agrupados en función de las dimensiones, y luego se sacó

un promedio de la escala de medición (rangos del 1 al 5) para obtener una valoración general que permita entender de qué manera estas variables están ligadas con el desempeño laboral. A continuación, se presentan estos resultados:

Gestión Interna

Dentro de la gestión interna se observan aspectos relacionados como la colaboración de los colegas o los jefes en tareas difíciles, en general, la relación que existe entre subordinados y jefes al momento de realizar alguna actividad, a fin de concluir si todo esto es positivo o negativo dentro del GAD Municipal de Guayaquil. Entre los resultados más destacados se puede mencionar que, el 73% de los encuestados considera que los jefes sí promueven buenas relaciones humanas dentro de la organización, pero, asimismo, hay un importante grupo conformado por el 27% de opiniones que opina todo lo contrario, y esto es preocupante porque al menos 3 de cada 10 empleados no tienen una buena relación con su superior, lo que podría ser un indicio de que no hay un buen ambiente de trabajo dentro del GAD.

A pesar de que tal vez no hay una buena relación entre algunos servidores públicos y sus superiores, se pudo determinar que la gran mayoría está comprometida con realizar un trabajo eficiente, es así que el 82% calificó con notas entre 3 y 5 la pregunta que hace referencia al compromiso de los colaboradores; mientras que un 18% que votó entre 1 y 2. Lo que significa que sí existe un compromiso de los servidores públicos hacia la labor que realiza el GAD Municipal de Guayaquil.

El 77% de los encuestados también considera que sí hay facilidades para la presentación de una idea nueva, ya sea de manera total o parcial, es decir, no necesariamente siempre se presentan ideas nuevas para la realización de las

actividades dentro de la organización, pero a pesar de ello, en las ocasiones que se lo hace, sí se toma en consideración el aporte de los servidores, y esto fomenta la creatividad.

En términos generales, al hacer el promedio de todas las preguntas que se abordaron dentro de esta dimensión, se puede concluir que el 77% considera que es positiva, y esto se ve reflejado en la mayoría de calificaciones que oscilan entre 3 y 5. Mientras que sólo el 23% no se siente muy conforme aún con la gestión interna que se realiza dentro del GAD Municipal de Guayaquil.

Tabla 5. *Gestión Interna*

| GESTIÓN INTERNA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------------|-----------|------------|------------|------------|
| Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas | 9% | 0% | 18% | 37% | 36% |
| Los jefes entregan información a su personal respecto a su desempeño laboral | 23% | 14% | 18% | 31% | 14% |
| Los trabajadores saben lo que sus jefes esperan de ellos | 16% | 2% | 18% | 36% | 28% |
| Los jefes promueven buenas relaciones humanas entre las personas de la institución | 10% | 17% | 33% | 22% | 18% |
| Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores | 18% | 4% | 18% | 46% | 13% |
| Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis jefes | 9% | 14% | 21% | 28% | 27% |
| En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo | 13% | 5% | 32% | 32% | 18% |
| Las personas de esta institución muestran interés por el trabajo que realizan | 13% | 14% | 18% | 28% | 27% |
| Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva | 22% | 1% | 41% | 13% | 23% |
| PROMEDIO | 15% | 8% | 24% | 30% | 23% |

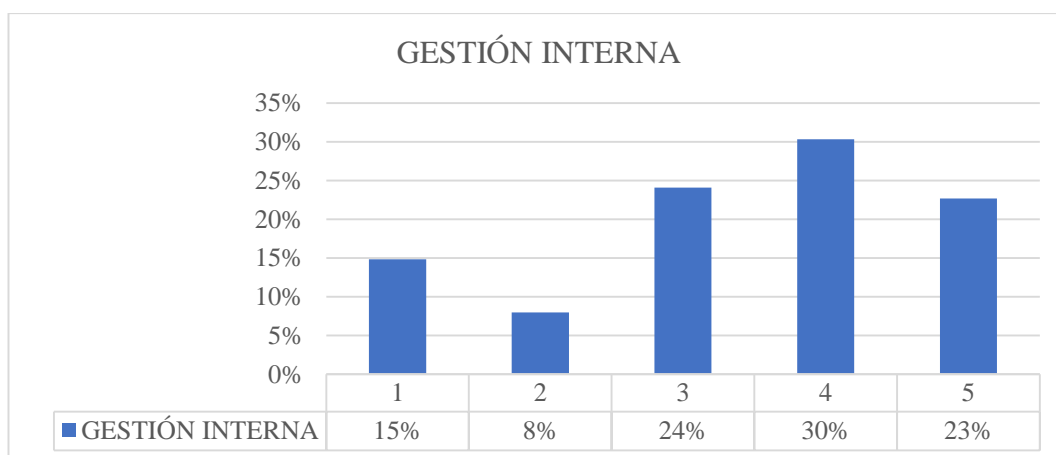


Figura 12. Gestión Interna

Estabilidad Laboral

En lo que respecta a la variable de estabilidad laboral, se pudo determinar que existe gran preocupación por parte de los servidores públicos, ya que la gran mayoría votó por notas entre 4 y 5, totalizando en conjunto 63% de encuestados que cree que en cualquier momento perderá su trabajo, y esto se debe a los cambios en la administración del GAD Municipal de Guayaquil, y la recesión económica que atraviesa el país, lo que de alguna forma genera incertidumbre ante la noticia de posibles recortes de personal en el sector público, por lo que no están seguros de su situación laboral.

El resultado de esta dimensión, por el contrario, refleja que la mayor parte de los empleados, representados prácticamente por el 80% de opiniones sí se siente muy preocupado por su estabilidad laboral, hasta cierto punto, consideran que en cualquier momento perderán su trabajo, y más aún cuando la recesión económica se ha agravado por causa del Covid-19

Tabla 6. Estabilidad Laboral

| ESTABILIDAD LABORAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo | 9% | 9% | 22% | 32% | 28% |

| | | | | | |
|---|------------|-----------|------------|------------|------------|
| Me preocupa los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución | 14% | 9% | 23% | 36% | 18% |
| Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución | 14% | 9% | 14% | 36% | 27% |
| PROMEDIO | 12% | 9% | 20% | 35% | 25% |

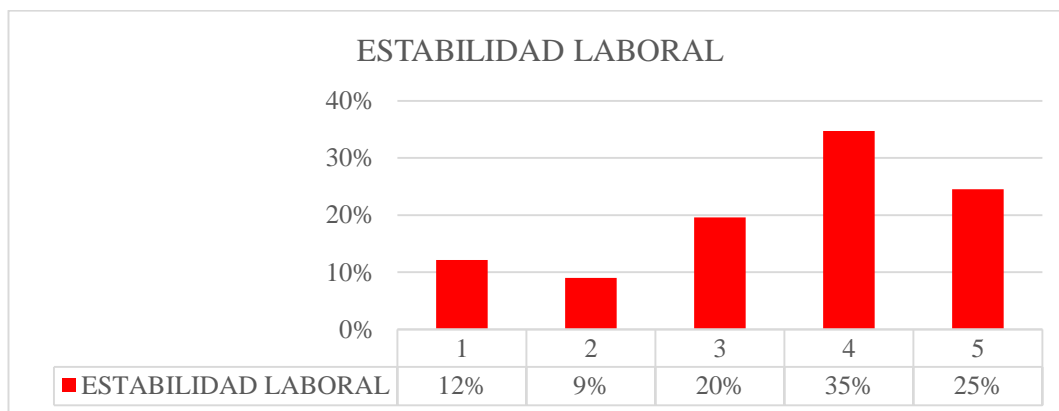


Figura 13. Estabilidad laboral

Tensión Interna y Desarrollo Profesional

Aquí se analizó si hay oportunidad para desarrollar destrezas del personal y según la calificación de los encuestados se puede notar bastante dividida ya que la mayoría votó 3, es decir el 31% creo que sí se da, pero otros consideran que tal vez no se desarrolla lo suficiente, es decir, hay opiniones divididas. Por un lado, el 36% votó entre 1 y 2, es decir que para este grupo de personas sí se fomenta el desarrollo profesional, mientras que el 33% votó entre 4 y 5, que podría decirse que consideran que no se fomenta el desarrollo profesional.

Una de las razones que tal vez no está generando un buen ambiente de trabajo tiene que ver con el hecho de que la mayoría cree que perderá su trabajo, y esto se vuelve a ver evidenciado cuando se pregunta si dentro de la entidad existe un ambiente tenso y el 75% calificó entre 3 y 5 a esta afirmación, es decir, consideran que sí existe un ambiente tenso, por tanto, no sólo hay incertidumbre,

sino también tensión, preocupación y estrés, lo que de alguna forma es síntoma de un inadecuado ambiente laboral.

Un aspecto negativo dentro de los resultados se determina por el hecho de que la mayor parte de los encuestados manifestó que el ambiente laboral no es idóneo porque existen demasiadas críticas en la institución, especialmente por el jefe hacia sus subordinados, lo que es el reflejo de una relación laboral que no se desarrolla correctamente. Por esta razón, el 68% calificó a esta pregunta entre 3 y 5, lo que deja en evidencia que los servidores no se sienten muy motivador por el clima organizacional.

Al hacer el promedio de las preguntas que conforman esta dimensión, se encontró con que el 62% está de acuerdo y muy de acuerdo con el hecho de que existe un ambiente de tensión interna, caracterizado por las críticas, y trabajado que suele realizarse de forma desorganizada, ante lo cual es un aspecto que debe corregirse con el propósito de reducir un poco la incertidumbre que se está generando a causa de factores externos que, posiblemente, indiquen en la decisión de la Alcaldesa al momento de determinar el presupuesto de salarios para los servidores públicos.

Tabla 7. *Tensión Interna y Desarrollo Profesional*

| TENSIÓN INTERNA Y DESARROLLO PROFESIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales | 18% | 18% | 31% | 10% | 23% |
| Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho que en la información oficial | 23% | 14% | 27% | 27% | 9% |
| Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso | 14% | 11% | 23% | 43% | 9% |
| En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber | 23% | 18% | 32% | 13% | 14% |
| El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas | 18% | 14% | 37% | 14% | 18% |
| Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes | 23% | 23% | 22% | 13% | 18% |
| En esta institución existen demasiadas críticas | 18% | 14% | 13% | 32% | 23% |
| A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación | 27% | 34% | 19% | 15% | 5% |
| PROMEDIO | 21% | 18% | 26% | 21% | 15% |

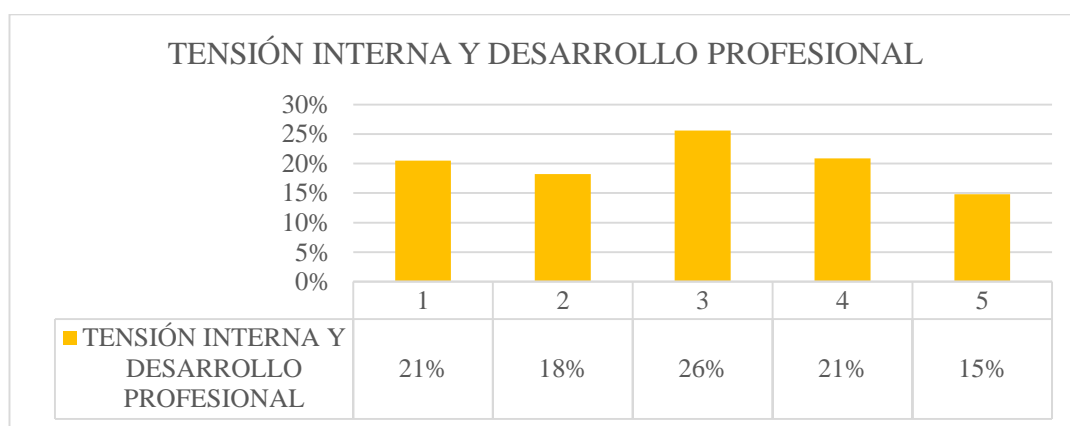


Figura 14. Tensión interna y desarrollo profesional

Organización

Dentro de esta dimensión se definen aspectos sobre la forma en que la institución se preocupa por los sentimientos o problemas que tienen los trabajadores, si el trabajo asignado está bien organizado y es claro, así como también la comunicación que se lleva dentro de la organización. Se puede decir que, el 68% de los encuestados manifestó que la dirección si se preocupa por los

problemas personales y el estado de ánimo de los trabajadores; asimismo que, los trabajos sí están bien asignados o distribuidos entre los trabajadores, según el 77%; y asimismo hay una buena comunicación entre la dirección y los subordinados.

En términos generales, podría decirse que la organización del trabajo sí está clara, y esto se justifica por la buena comunicación que se ha desarrollado dentro del GAD Municipal de Guayaquil que, por tratarse de una entidad pública, normalmente tienen todas sus funciones y procesos debidamente documentados, lo que garantiza un trabajo más eficiente; es así como la dimensión en promedio alcanzó una valoración positiva por parte del 66% de colaboradores.

Tabla 8. *Organización*

| ORGANIZACIÓN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas | 14% | 18% | 17% | 33% | 18% |
| En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados | 9% | 13% | 18% | 41% | 18% |
| Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores | 19% | 18% | 18% | 22% | 23% |
| Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente | 18% | 28% | 13% | 36% | 4% |
| Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos | 18% | 14% | 32% | 27% | 9% |
| PROMEDIO | 16% | 18% | 20% | 32% | 14% |

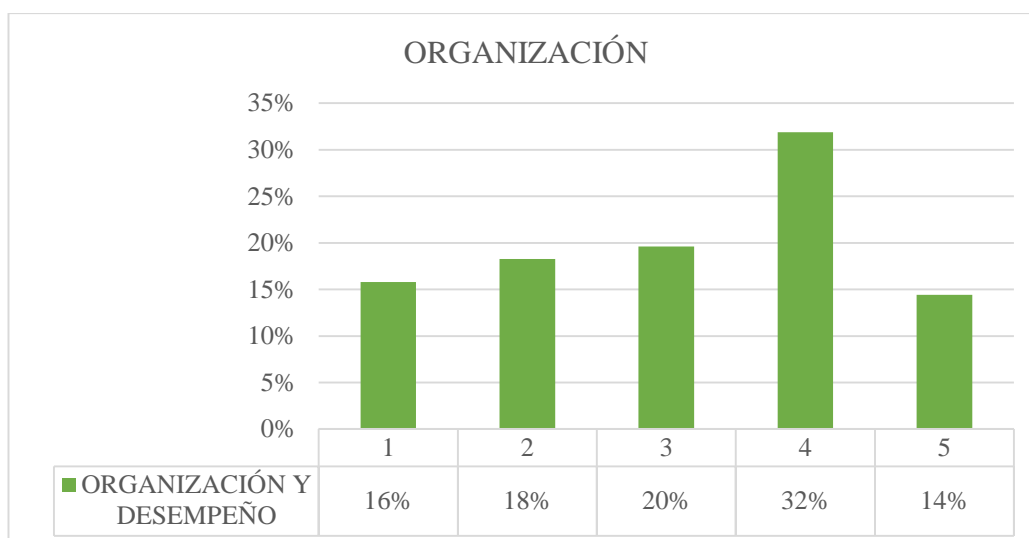


Figura 15. Organización

Desempeño

Por otro lado, en lo que corresponde a la calificación que se darían los servidores públicos a ellos mismos, se pudo notar que el 95% dio las puntuaciones más altas, entre 4 y 5. Sólo el 5% calificó su desempeño en notas bajas como 1 o 3. De igual forma, al momento de consultarles sobre la posible calificación que daría el jefe respecto al desempeño propio, también se notó que el 86% daría una nota alta entre 4 y 5, mientras que sólo el 14% manifestó que tal vez su jefe lo calificaría entre 2 o 3.

En lo que corresponde a la calificación que darían los colegas sobre su propio desempeño, también se obtuvo una calificación alta, entre 4 y 5, lo que permite inferir que a pesar de que no existe un ambiente tan positivo dentro del GAD Municipal, los servidores públicos se esfuerzan por realizar un trabajo eficiente, cumpliendo con las metas y planes establecidos por la dirección de cada área, con la finalidad de satisfacer las demandas de la ciudadanía en lo que respecta al desarrollo de obras públicas.

De forma general, la variable desempeño tuvo una valoración positiva por parte del 98% de los encuestados, quienes manifiestan que, pese a que haya

incertidumbre por el tema laboral, y tal vez existan problemáticas como críticas, tensiones y aspectos poco agradables dentro de la organización, pesa más los aspectos positivos que se ven reflejados en el interés que existe por parte de los directivos de esta entidad por crear un ambiente agradable, por conocer sus preocupaciones, su estado de ánimo y mejorar la comunicación de los colaboradores para reducir esos factores que podrían deteriorar el clima organizacional. Por esa razón, es importante hacer un análisis correlacional que ayude a identificar cuáles son las variables que tienen mayor relación o no con el desempeño laboral.

Tabla 9. *Desempeño*

| DESEMPEÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| Cómo calificaría su propio desempeño general | 3% | 0% | 2% | 46% | 50% |
| Cómo su jefe calificaría su desempeño general. | 0% | 2% | 12% | 41% | 45% |
| Cómo sus colegas calificarían a su rendimiento global. | 0% | 0% | 0% | 78% | 22% |
| PROMEDIO | 1% | 1% | 4% | 55% | 39% |

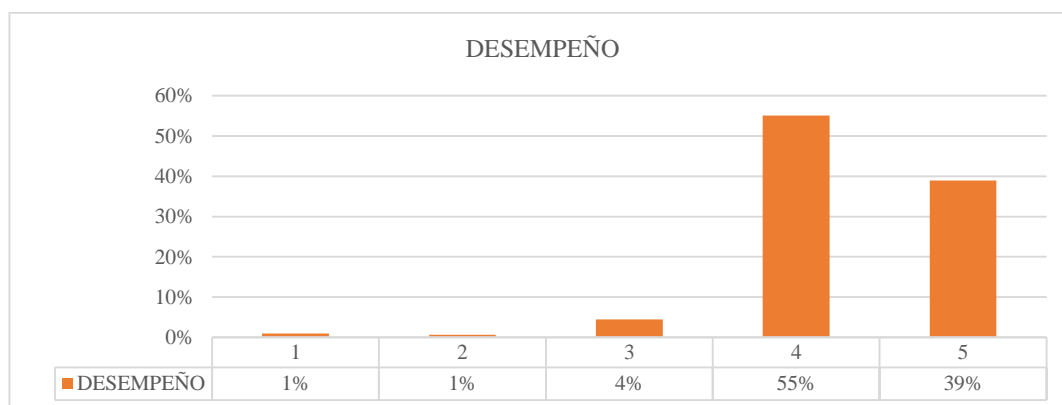


Figura 16. *Desempeño*

En este contexto, para comprender la incidencia entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral se hizo un análisis correlacional cuyos valores fueron clasificados de la siguiente manera:

1. Se tomó en consideración a las variables más importantes que estaban ligadas con el desempeño laboral.
2. Se pintó de color naranja los coeficientes de correlación para tener una mejor apreciación de estos valores, los cuales significan que si es 1 o muy cerca de 1, la correlación es muy fuerte.
3. Si los valores de correlación son positivos quiere decir que la relación es directa, mientras que los valores negativos determinan que la relación es inversa, o se mueven en sentido contrario.

Tabla 10. *Análisis Correlacional*

| | <i>Gestión Interna</i> | <i>Estabilidad Laboral</i> | <i>Tensión interna</i> | <i>Organización</i> | <i>Desempeño</i> |
|---------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|---------------------|------------------|
| Gestión Interna | 1.00 | | | | |
| Estabilidad Laboral | 0.94 | 1.00 | | | |
| Tensión interna | 0.27 | 0.02 | 1.00 | | |
| Organización | 0.61 | 0.71 | 0.35 | 1.00 | |
| Desempeño | 0.77 | 0.94 | -0.32 | 0.61 | 1.00 |

Al momento de hacer el análisis correlacional de las dimensiones que conforman el clima organizacional, como: gestión interna, estabilidad laboral, tensión interna y organización, versus la variable desempeño, se pudo determinar que prácticamente todas, a excepción de la tensión interna tienen una relación directa muy fuerte. En este caso, la correlación estabilidad laboral es la que mayor relación tuvo con el desempeño pues, la calificación fue la más cercana a 1. En este caso, al haber un coeficiente de 0.94 se determina que un cambio en la dimensión de estabilidad laboral afectará directamente al desempeño; por ello, si existe mucha preocupación o incertidumbre por la estabilidad laboral es posible que el desempeño se pudiera ver afectado por eso.

Es decir, si la certeza de estabilidad laboral aumenta, el desempeño también aumentará. Asimismo, ocurriría con las otras variables como gestión interna y organización, aunque en menor proporción. Por ejemplo, si la organización interna aumenta, el desempeño aumenta, si la comunicación es más fluida y se tiene mayor claridad de la labor que el personal debe realizar, entonces, el desempeño también va a mejorar. Por el contrario, si estas variables disminuyen, el desempeño también lo hará, porque la relación es directa y están muy ligadas. En pocas palabras, el desempeño dependerá casi en un 94% de la estabilidad laboral, pero también dependerá en un 61% y 77% de las otras dimensiones como: organización y gestión interna, respectivamente.

No obstante, se pudo notar que la dimensión “tensión interna” tuvo una correlación negativa con la variable desempeño, lo que significa que van en sentido inversión. Por tanto, un aumento de la tensión, podría genera una reducción del nivel de desempeño, y por el contrario, una reducción de la tensión podría generar un aumento del desempeño. De manera que se podría indicar que esta variable es la más determinante de todas pues, si bien las demás tienen una relación directa y muy fuerte, la dimensión “tensión” abarca aspectos como: la oportunidad que los colaboradores pueden tener para desarrollar sus destrezas y habilidades profesionales, la percepción de un ambiente tenso, si el sitio de trabajo es propicio para el desarrollo de ideas, y si estas ideas son bien recibidas o son criticadas por los jefes; por consecuencia, la combinación de todos esos factores van a repercutir positiva o negativamente en el desempeño.

Conclusiones de la investigación de campo

El resultado de la investigación de campo es muy interesante y permite establecer las siguientes conclusiones:

La variable clima organizacional fue abordada a partir de dimensiones como: gestión interna, estabilidad laboral, tensión interna y organización; las cuales fueron analizadas cada una con el desempeño laboral, para establecer la relación existente entre estas. Al momento de hacer la encuesta, se pudo notar que prácticamente el 77% de los trabajadores manifestó que la gestión interna es positiva porque sí existe interés por parte de los jefes y colegas al momento de realizar alguna tarea que es complicada, y eso refleja el compromiso por parte de los trabajadores.

Sin embargo, no todos están muy contentos pues, un 79% manifestó que se sienten con la incertidumbre de perder su trabajo en cualquier momento, y esto no está tan relacionado con el hecho de que tengan o no un mal desempeño pues, se evidenció que casi el 95% estuvo de acuerdo en que su propio desempeño y el de sus compañeros es muy bueno, dando valoraciones entre 4 y 5. Más bien esa incertidumbre o preocupación se debe, en gran parte, por la recesión económica que atraviesa el Ecuador, a causa del desplome de los precios del petróleo que generó alerta en el sector público y se empezó a hablar de reducción de personal público y, luego, la crisis sanitaria del Covid-19 agravó más la situación, no sólo dentro del GAD Municipal de Guayaquil, sino en todos los sectores económicos públicos y privados del Ecuador, por lo que esta tensión se convierte en la principal amenaza para el desempeño.

Las correlaciones fueron muy evidentes al decir que la estabilidad y desempeño están fuertemente relacionadas y dependen en 94%. Por tanto, si los colaboradores tienen la garantía de que van a conservar sus puestos de trabajo, se van a sentir más seguros, más confiados y su efecto se verá inmediatamente reflejado en el desempeño, el cual será más alto. Asimismo, esta dimensión deriva

en un ambiente de tensión interna, donde el análisis correlacional también mostró que existe una relación negativa (inversa). Por ello, si la estabilidad laboral puede ser una garantía o certeza para los trabajadores, se reduce la tensión del personal o la preocupación, y esto a su vez podría tener un efecto positivo en el desempeño, debido a que estarán más concentrados en hacer su trabajo y no estarían pensando en que serán despedidos en cualquier momento.

De esta forma, se podría decir que es muy importante que dentro del GAD Municipal se formulen estrategias para generar tranquilidad con los trabajadores que, en los momentos actuales tal vez pudieran ser despedidos, a fin de que su desvinculación no sea algo que genere más preocupación o tensión dentro de esta entidad, sino que se aporte con soluciones efectivas que le den la posibilidad de que estas personas pudieran tener una ayuda para continuar con su vida laboral, aún luego de haber sido despedidos, por ejemplo, una liquidación que le ayude a solventar algún negocio temporal, hasta que pase la emergencia.

Capítulo IV

La Propuesta

Descripción de la Propuesta

El GAD Municipal de Guayaquil es una de las instituciones públicas más prestigiosas del país, y por ello, no escatima esfuerzos al momento de plantear estrategias para conseguir un buen ambiente laboral dentro de su organización. Sin embargo, pese a que esto podría significar que todos sus empleados se sientan conformes en el entorno en que se desenvuelven, los resultados de la investigación de campo determinaron que hay un importante grupo que considera que el ambiente de trabajo no es muy óptimo, y esto se debe a que se maneja mucha tensión por la incertidumbre de perder su trabajo, y la gran cantidad de críticas que recibe el personal, sin que eso signifique que su desempeño se vea afectado.

El análisis correlacional determinó una relación inversa entre la tensión y el desempeño, y es ahí donde hay que trabajar para garantizar que la tensión sea lo más baja posible, para que no afecte los niveles de desempeño laboral, y más bien permita que una reducción de la preocupación, incertidumbre o estrés que pudieran estar percibiendo los trabajadores en los actuales momentos, genere mayor confianza y estabilidad laboral, para que el desempeño también sea óptimo.

Un aspecto muy positivo que se pudo notar es el compromiso que tienen los colaboradores en el cumplimiento de sus labores y, esto se debe a que ya tienen más de 10 años trabajando en la entidad, y conocen a cabalidad sus funciones; además, tratan de conservar su trabajo manteniendo una gestión eficiente y transparente, lo que es vital para el sector público. No obstante, un aspecto negativo es que dentro del GAD no se mide el clima organizacional ni el desempeño de forma recurrente, de hecho, el último análisis data del año 2017 y

no refleja una situación actual de lo que ocurre en la entidad, por lo que se sugiere incorporar algunas mejoras al sistema de medición del clima y desempeño laboral, para que sea analizado en períodos más recurrentes.

Objetivo de la propuesta.

Diseñar un plan de acción que sea capaz de fortalecer el clima organizacional dentro del GAD Municipal de Guayaquil, en favor de un ambiente de confianza, respeto y desempeño laboral óptimo.

Objetivos específicos de la propuesta

- Formular estrategias y acciones que motiven a los colaboradores, en favor de reducir su nivel de tensión e incertidumbre.
- Definir el proceso e instrumento que permita la recogida de datos para medir el clima laboral.
- Establecer el presupuesto que se requiere para la ejecución de la propuesta.

Plan de Acción

A continuación, se describen las acciones que se recomienda implementar dentro del GAD Municipal de Guayaquil para mejorar el clima laboral y, a su vez, esto genere un impacto favorable en el desempeño de los colaboradores.

Tabla 11. *Plan de Acción*

| Estrategia | Objetivo | Resultado Esperado | Meta | Responsable | Frecuencia |
|--|--|---------------------------------------|--|--|-------------------|
| Fomentar el desarrollo de fuentes de ingreso alternativas. | Reducir la incertidumbre o tensión del personal. | Mayor estabilidad laboral. | Lograr que el 80% del personal se sienta seguro de su estabilidad laboral. | Área Financiera – Área de Talento Humano | Semestral |
| Impulsar la participación de los colaboradores | Valorar la opinión de los empleados en favor de la | Reducir la tensión interna ocasionada | Mejorar el nivel de satisfacción de los | Todas las áreas | Trimestral |

| | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|--|--|------------|
| en la toma de decisiones | mejora de los resultados de la organización | por críticas y omisiones | colaboradores en un 80%. | | |
| Reconocer la labor del talento humano | Motivar al crecimiento profesional de los colaboradores. | Personal más motivado. | Lograr que el desempeño de los trabajadores sea satisfactorio en un 90% | Área de Talento Humano | Semestral |
| Comprometer al personal en la realización de un trabajo organizado y transparente. | Hacer conciencia de la importancia de desarrollar un trabajo conforme a las disposiciones legales que rigen al sector público. | Mayor compromiso de los colaboradores | El 90% del personal cumple sus labores conforme a la Ley, especialmente, en temas de contratación pública. | Área Financiera – Área de Talento Humano | Trimestral |

Estrategia 1: Fomentar el desarrollo de fuentes de ingreso

alternativas.

Como se pudo observar en el plan de acción, el objetivo de esta estrategia es reducir la incertidumbre o tensión del personal, la cual está asociada con la idea de que en cualquier momento perderán su empleo. En la actualidad, la difícil situación económica que atraviesa Ecuador y el mundo, es algo evidente y muy duro de superar, por eso se sugiere que dentro del GAD Municipal de Guayaquil, se trabaje con el personal que está propenso a ser despedido, y se busque la forma de ayudar a estos colaboradores para que, a través de la liquidación que reciban, puedan emprender algún negocio temporal o permanente, según el manejo que ellos le quieran dar, pero para lograrlo, es necesario que desde ya el Municipio esté comprometido en formar a estas personas en temas de emprendimiento, como una fuente de ingreso alternativo.

Es decir, antes de despedir al personal se debe hacer una socialización de la idea y con tiempo trabajar con aquellos que serán despedidos para que su desvinculación no sea tan dura, y ellos puedan tener el conocimiento y los recursos para emprender una idea de negocio nueva o que tal vez ya ha estado siendo considerada previamente. Para esto, el Municipio debería aplicar las siguientes recomendaciones:

Trabajar en programas de emprendimiento en tiempos de crisis para que estas personas tengan el conocimiento práctico que les permita seguir trabajando, ya sea en el ejercicio de su conocimiento profesional o en la puesta en marcha de algún negocio.

Apoyar con todas las facilidades que le pueda dar el Municipio para la habilitación de permisos y demás trámites que les ayude a concretar esa idea de negocio en el menor tiempo posible, y así evitar que pasen mucho tiempo desempleados.

Dar asesoría gratuita y temporal durante la puesta en marcha del negocio, así estas personas que fueron despedidas podrán llevar su actividad económica de forma legal y respetando las normativas legales que exige el Municipio.

Hacer un monitoreo periódico de la forma en que están evolucionando dichos negocios para que la entidad pudiera brindar algún tipo de programa de desarrollo de pequeños emprendimientos, y esto a su vez ayude a dinamizar la economía de la ciudad.

A futuro, brindar la posibilidad de una posible vinculación con el Municipio cuando pase la recesión y haya una mejor situación económica que permita que estas personas puedan ser contratadas nuevamente, o en su defecto que el municipio pueda trabajar con ellos para que transmitan su experiencia

como ex servidores públicos a los colaboradores con menor tiempo en la entidad. Es decir, una especie de coaching temporal, hasta que el personal que se quedó pueda hacer su trabajo de forma óptima.

Con todas estas acciones lo que se busca que el Municipio tenga una buena relación con sus colaboradores, inclusive luego de que ha tenido que despedirlos por motivo de fuerza mayor, sin que eso signifique un abandono total de sus funciones, sino más bien que se demuestre el interés de esta organización pública, en favor de que el bienestar de estas personas que, anteriormente fueron servidores públicos, y puedan tener un trabajo digno que les permita suplir las necesidades esenciales, y además, fortalezca sus capacidades propias de un emprendimiento sostenible. En la siguiente tabla se describe algunos aspectos claves de esta estrategia:

Tabla 12. *Acciones para fomentar el desarrollo de fuentes de ingreso alternativas*

| Programas de desarrollo de emprendimientos en tiempos de crisis | |
|--|--|
| Periodicidad | Semestral |
| Responsable: | Área de Talento Humano/ Área Financiera. |
| Lugar: | Instalaciones del GAD Municipal de Guayaquil. |
| Horas: | 10 horas semanales. |
| Acción: | Implementar un programa que permita el desarrollo de nuevos emprendimientos, dirigido al personal que será despedido a causa de la crisis económica. |

Vale destacar que, el Municipio debe encargarse de cubrir con los costos derivados de este programa de formación, y la liquidación que se entregue al personal debe ser justa y conforme a lo que determina la Ley, pero además, debe velar porque los colaboradores traten de utilizar parte de este recurso en la inversión inicial de estos nuevos emprendimientos, a fin de que se convierta en

una forma de garantizar que, aunque no son servidores públicos, aun disponen de una fuente de ingreso alternativa que le permite desenvolverse por sí mismos.

Estrategia 2: Impulsar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones

Otro de los aspectos que también incidía en un aumento de la tensión dentro del GAD Municipal de Guayaquil, está relacionada con la poca participación que tienen los colaboradores en la toma de decisiones, por eso, esta estrategia tiene como propósito valorar la opinión de los empleados en favor de la mejora de los resultados de la organización. Si bien, no se puede aprobar todas las ideas que vengan de parte del personal, al menos se puede impulsar el diálogo, pero con liderazgo y cooperación se pueden tomar decisiones firmes en favor de que la entidad obtenga mejores resultados, en el cumplimiento de su plan de gobierno. Por esta razón, las acciones propuestas son las siguientes:

- Desarrollo de foros de ayuda, con la finalidad de que los colaboradores puedan aportar con ideas positivas que garanticen un mejor funcionamiento de la organización, especialmente, en temas relativos a la gestión de recursos económicos, o procesos operativos. Esto permitirá debatir entre las mejores propuestas, para que a través de un consenso se escoja a la mejor idea.
- Las reuniones pueden ser cada mes, para evaluar las diferentes estrategias y los resultados que están teniendo en favor de la organización. Esto permitirá mantenerla o tomar correctivos en caso de que sea necesario. Es importante mencionar que las propuestas pueden ser desarrolladas de manera individual o grupal, lo

importante es que exista el interés y compromiso de parte de los colaboradores en mejorar el funcionamiento de la entidad.

- Finalmente, el impacto que haya tenido esta estrategia puede ser reconocido a través de un evento corporativo, para que tanto la directiva como los colaboradores conozcan que el trabajo en conjunto es lo que está favoreciendo en un mejor clima y desempeño laboral. En la siguiente tabla se describe la idea.

Tabla 13. *Acciones para Impulsar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones*

| Consenso de las mejores propuestas | |
|---|--|
| Frecuencia: | Trimestral |
| Responsable: | Todas las áreas del GAD Municipal |
| Lugar: | Instalaciones del GAD Municipal de Guayaquil. |
| Horas: | Entre 1 y 2 horas por cada evento. |
| Acción: | Se pueden armar grupos de trabajo para el desarrollo de propuestas, las cuales deben ser expuestas a nivel departamental para la realización del debate correspondiente que derive en la elección de la mejor idea. Posteriormente, se debe hacer un seguimiento para determinar su impacto. |

Estrategia 3: Reconocer la labor del talento humano

El reconocimiento del talento humano sería la consecuencia del intercambio de ideas pues, es necesario que la organización motive al crecimiento profesional de sus colaboradores, ya que esto redundará en propuestas que mejorarán su desempeño. Entonces, si se tiene un personal bien preparado y motivado, el resultado esperado es un desempeño óptimo, procesos de operación más ágiles, menos trabas y menos burocracia, sino más bien un trabajo eficiente. Pero también, el reconocimiento deriva en un ambiente de confianza y seguridad, lo que aporta favorablemente al clima organizacional. Bajo este contexto, las

acciones que deben estar relacionadas con el reconocimiento laboral son las siguientes:

- Apoyar el desarrollo académico y profesional de los colaboradores, a través de su formación centros de educación superior.
- Ofrecer horarios flexibles para que las personas puedan estudiar.
- Indagar sobre las aptitudes del personal para canalizar su talento hacia las áreas de especialización, así se puede poner en práctica el conocimiento adquirido.

Tabla 14. *Acciones para reconocer la labor del talento humano*

| Apoyo al desarrollo académico - profesional | |
|--|--|
| Frecuencia: | Anual. |
| Responsable: | Área de Talento Humano |
| Lugar: | Alianza con universidades y tecnológicos. |
| Horas: | Puede variar según el plan de estudio de cada colaborador. |
| Acción: | El GAD Municipal puede otorgar becas totales o parciales, según el desempeño, lo cual se puede ver reflejado en el rol de pago de cada trabajador. |
| Presupuesto: | Pago de mensualidad de la carrera (\$250 dólares máximo). |

Estrategia 4: Comprometer al personal en la realización de un trabajo organizado y transparente.

Se considera que esta estrategia es importante, debido a que está ligada con la dimensión organización, la cual forma parte de la variable clima organizacional. En este contexto, los servidores públicos no sólo que están obligados a hacer un trabajo organizado, sino que su compromiso debe ser ejercer una función transparente también, que está conforme a las disposiciones legales

que rigen al sector público. Hoy en día, los escándalos de corrupción que se han evidenciado en el país determinan la necesidad de comprometer al personal en el desarrollo de una labor al servicio de la ciudadanía, y no de intereses particulares, a fin de evitar cualquier problema de carácter legal que ponga en tela de duda su labor y, por ende, empañe el prestigio que tiene el GAD Municipal de Guayaquil.

Bajo este contexto, es necesario que desde el interior de la entidad se capacite constantemente al personal en la realización de un trabajo responsable, de manera que cuando se realice alguna auditoría o fiscalización todo pueda estar debidamente sustentado y sea el fiel reflejo de un compromiso con la ciudadanía. De esta forma, si el personal cumple con su laboral de forma óptima es muy probable que se reduzcan esas problemáticas que derivan en un trabajo poco ordenado, o que la falta de comunicación sea una excusa para justificar malas decisiones. De esta manera, las acciones relativas a esta estrategia son las siguientes:

Tabla 15. *Acciones para comprometer al personal en la realización de un trabajo organizado y transparente*

| Compromiso social | |
|--------------------------|---|
| Frecuencia: | Trimestral |
| Responsable: | Área de Talento Humano – Área Financiera |
| Lugar: | Instalaciones del GAD Municipal de Guayaquil. |
| Horas: | 2 horas a la semana. |
| Acción: | Dictar charlas sobre el buen manejo de los recursos públicos, sobre la forma de elaborar informes de rendición de cuentas, y aspectos relacionados. |

Proceso para la medición del clima organizacional y evaluación del desempeño

Directrices del proceso de medición.

Como se ha mencionado previamente, las estrategias que se recomiendan son importantes para cubrir las falencias presentadas en el ámbito de aquellas dimensiones que están afectando al clima organizacional. Si bien, dentro del GAD Municipal de Guayaquil la mayor parte de colaboradores considera que hay un ambiente de trabajo positivo, se pudo notar que la incertidumbre, tensión y preocupación es algo que podría tener una incidencia negativa en el desempeño laboral, razón por la cual debe haber una herramienta que permita detectar oportunamente todas estas situaciones, con el propósito de corregirlas en favor de obtener un rendimiento óptimo por parte de los servidores público, a través de su participación en programas que los motiven y les anime a realizar su trabajo de mejor manera, teniendo un efecto favorable tanto para ellos en su desarrollo personal y profesional, como para la entidad. En este contexto, los procesos que involucra la medición del clima son:

- 1) Escoger los aspectos más relevantes del clima organizacional y categorizarlos por temáticas como: comunicación, actitud al cambio, toma de decisiones, resolución de conflictos, entre otros.
- 2) Formular una herramienta que ayude a calificar el trabajo realizado y analizar la conducta de los colaboradores, frente a los diferentes estímulos.
- 3) Tomar en cuenta los resultados de la medición del clima y desempeño, para tomar decisiones relativas a promover planes de capacitación y

desarrollo, reconocimiento, aumento salarial, promoción de cargos, entre otros.

- 4) El proceso debe concluir con la elaboración de un informe donde se deben sugerir acciones que permitan mantener, corregir o mejorar las dimensiones abordadas previamente, y así garantizar un ambiente de trabajo idóneo.

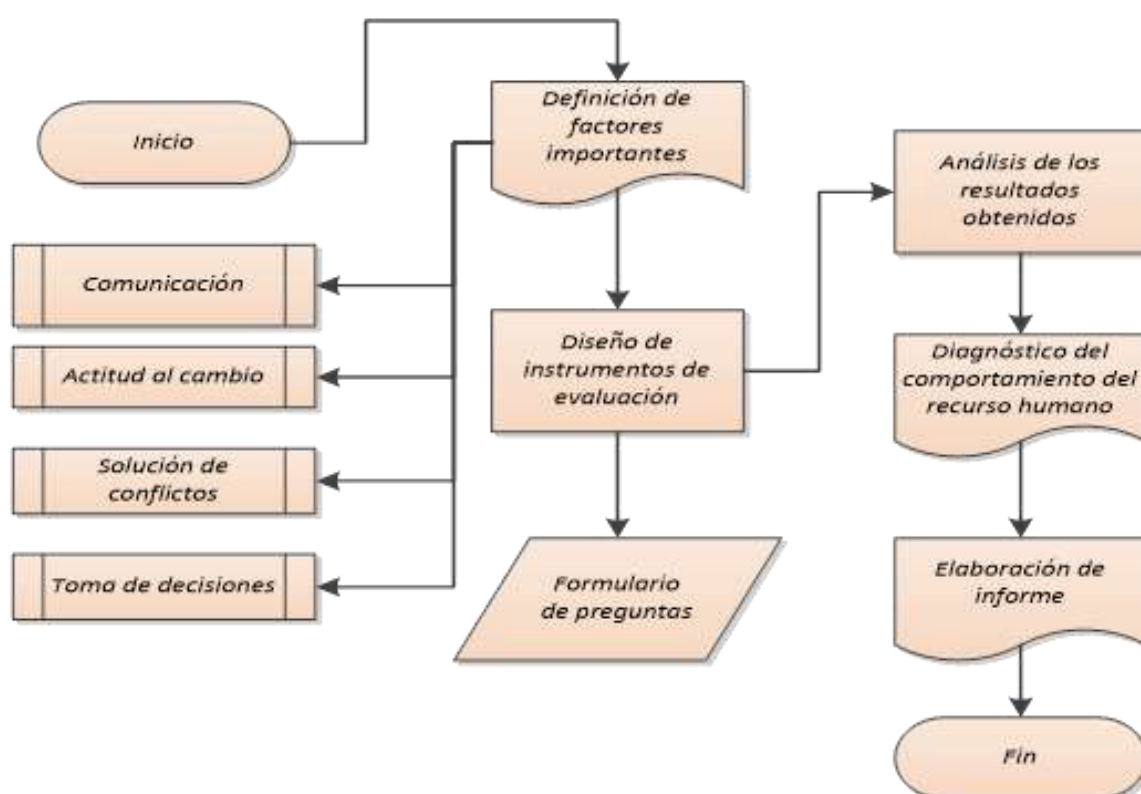


Figura 17. Proceso de Medición del Clima Organizacional sugerido al GAD Municipal de Guayaquil

Directrices del proceso de evaluación de desempeño.

Por otra parte, la evaluación del desempeño es otra de las tareas importantes que deben realizarse dentro del GAD Municipal de Guayaquil, para lo cual se los debe relacionar con los factores que se hayan escogido, y así determinar cuál de ellos tiene mayor influencia en el desempeño de los

trabajadores, teniendo resultados más confiables. De esta forma, el proceso de evaluación debería contar con las siguientes actividades:

1. Establecer los factores que serán objeto de estudio.
2. Solicitar la aprobación de parte del Director de Talento Humano.
3. Socializar el propósito de la evaluación de desempeño.
4. Ejecutar el proceso de evaluación.
5. Analizar los resultados de la evaluación.
6. Planificar la retroalimentación de los procesos.
7. Formular un plan de mejora.
8. Realizar actividades de monitoreo (seguimiento y control).

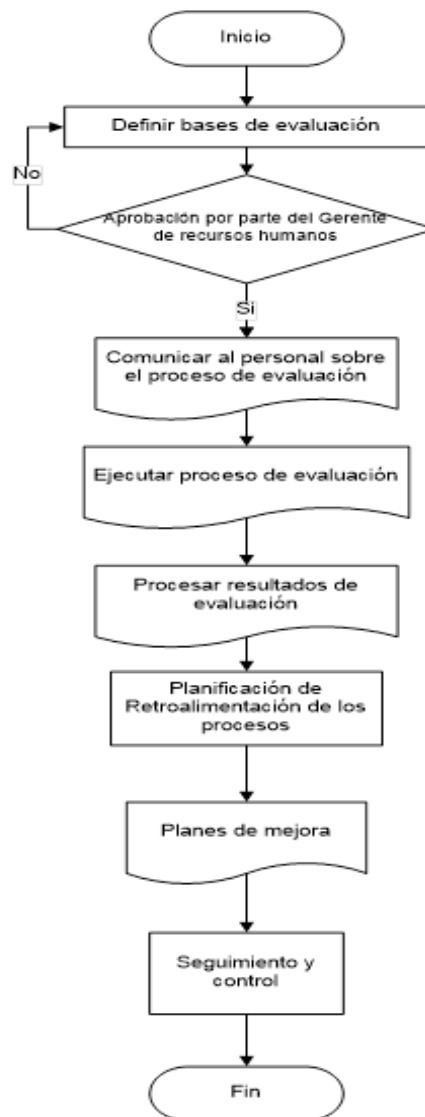


Figura 18. Flujograma para el Proceso de Evaluación del Desempeño General.

Posterior a la elaboración del instrumento de evaluación, es importante realizar una convocatoria a los empleados, con la finalidad de socializar todos los aspectos relevantes del proceso de evaluación, haciendo énfasis en el hecho de que se trata de un proceso que impulsará el desarrollo profesional de los colaboradores, y no es una medida para justificar despidos. Además, es importante que dentro de esta convocatoria se explique todo lo relacionado a la forma en que se debe llenar el cuestionario, y despejar las dudas que pudieran generarse. La reunión que se realizará debe estar fijada en el cronograma de actividades y su ejecución amerita un espacio físico idóneo, donde los miembros de la organización tengan la privacidad respectiva para responder de forma sensata a las preguntas.

Luego de realizar la evaluación, los datos deben ser procesados de tal forma que arrojen resultados claros y fáciles de interpretar, ya sea mediante de tablas o gráficos estadísticos. Asimismo, el informe de resultados que se presente a los directivos de la organización debe ser claro y determinar qué factores están afectando el clima organizacional y cómo esto a su vez repercute en el desempeño de los colaboradores, para plantear acciones que corrijan esta situación a tiempo y se tomen decisiones en favor de los intereses colectivos de la entidad. Por ejemplo, una acción podría ser realizar programas de capacitación en temas donde el personal presenta bajo rendimiento, o tal vez proponer actividades de integración que permitan una mejora sustancial de las relaciones interpersonales. De esta forma, el informe debe especificar las situaciones más importantes que se hayan identificado durante el proceso de medición del clima y evaluación del desempeño, para expresarlas a través de conclusiones y recomendaciones.

Vale destacar que para el desarrollo de todas estas actividades de medición del clima organizacional y evaluación del desempeño se requiere de la conformación de un equipo evaluador, el cual se encargue de llevar a cabo los procesos descritos, así como sean los encargados de diseñar los instrumentos de medición, la ejecución de la toma de datos y el análisis de los resultados, la elaboración del cronograma de actividades, así como también, deben velar por la confidencialidad de la información obtenida en función a los colaboradores; también deben formular estrategias que ayuden a corregir las falencias encontradas y proponerlas a la directiva de la entidad, para que estas lo aprueben o rechacen según sea el caso, pero que sirvan como un precedente para mejorar la situación interna que se desarrolla en el GAD Municipal de Guayaquil. A continuación, se presenta un formato que debe ser llenado de conformidad con los factores elegidos, par a su posterior análisis e interpretación:

Tabla 16. *Formato de cuestionario para medir el clima laboral*

| FORMATO DE CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA Y AMBIENTE LABORAL | | | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|---|
| Por favor, lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "X" la opción con la que esté de acuerdo. La información aquí detallada será de estricta confidencialidad, razón por la cual no deberá colocar su nombre. | | | | | | |
| FACTOR 1: Se escribe una breve descripción acerca del factor | | | | | | |
| a | Pregunta 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b | Pregunta 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c | Pregunta 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d | Pregunta 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | Pregunta 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| FACTOR 2: Se escribe una breve descripción acerca del factor | | | | | | |
| a | Pregunta 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b | Pregunta 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c | Pregunta 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d | Pregunta 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | Pregunta 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| FACTOR 3: Se escribe una breve descripción acerca del factor | | | | | | |
| a | Pregunta 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b | Pregunta 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c | Pregunta 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d | Pregunta 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | Pregunta 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| FACTOR 4: Se escribe una breve descripción acerca del factor | | | | | | |
| a | Pregunta 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b | Pregunta 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c | Pregunta 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d | Pregunta 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | Pregunta 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| FACTOR 5: Se escribe una breve descripción acerca del factor | | | | | | |
| a | Pregunta 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b | Pregunta 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c | Pregunta 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d | Pregunta 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | Pregunta 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Cronograma de actividades.

Como se mencionó previamente, la puesta en marcha del sistema de medición del clima y desempeño laboral debe ser realizado por el equipo evaluador quien también tiene la responsabilidad de diseñar un cronograma de actividades que permita hacer una planificación precisa de cada actividad recomendada, a fin de que se reduzcan al máximo cualquier posibilidad de retraso o ineficiencia. A continuación, se presenta un modelo del esquema de cronograma que podría realizarse:

Tabla 17. *Modelo de Cronograma de Actividades*

| ACTIVIDAD | SEMANA 1 | | | | | SEMANA 2 | | | | | SEMANA 3 | | | | | SEMANA 4 | | | | |
|----------------------------|----------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|
| | L | M | M | J | V | L | M | M | J | V | L | M | M | J | V | L | M | M | J | V |
| Selección de factores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño de Cuestionario | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación del personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Informe de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Actividades de monitoreo y control

Políticas

El desarrollo del plan de acción propuesto debe estar sujeto a políticas internas que son reguladas por las autoridades del GAD Municipal de Guayaquil. La importancia de las políticas radica en que trabajan como parámetros bajo los cuales deben llevarse a cabo las diferentes actividades que implica el sistema de medición y evaluación del desempeño, las mismas que deben ser el resultado de una reunión entre el Director del Talento Humano y la investigadora de este trabajo, como una forma para hacer frente a los problemas detectados durante el estudio de campo. Entre las políticas que se deben cumplir se sugieren:

- La medición del clima organizacional debe realizarse cada semestre.
- La evaluación del desempeño laboral debe hacerse al menos 1 vez al año, aunque lo recomendable es que sea cada 6 meses.
- Cuando se inicien los procesos de medición y evaluación, estas deben ser anunciadas de forma oral y escrita a todos los colaboradores de la entidad.
- Las tareas de monitoreo y control deben hacerse cada mes.

Indicadores de gestión

Dentro del apartado de monitoreo y control es importante que existan indicadores de gestión, bajo los cuales se pueden medir los avances del plan de acción propuesto, a fin de establecer si este está logrando objetivos de cada una de las estrategias que ayudarán a corregir las falencias que presenta el clima organizacional y el desempeño laboral, dentro del GAD Municipal de Guayaquil. Para este efecto, se presenta la tabla 18 donde se colocan los indicadores y los parámetros para considerarlos como óptimo, aceptable y deficiente, mediante un modelo de semaforización que utilice los colores verde, amarillo y rojo según corresponda.

Tabla 18. *Indicadores de Gestión propuestos por cada estrategia*

| Estrategia | Meta | Indicador | Resultado |
|--|---|---|---|
| Fomentar el desarrollo de fuentes de ingreso alternativas | Lograr que el 80% del personal se sienta seguro de su estabilidad laboral | Número de servidores que se sienten seguros / Total de servidores del GAD | Óptimo: 80% -100% Aceptable: 60% -79% Deficiente: Menor al 60% |
| Impulsar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones | Mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores en 80% | Personal Satisfecho / Total de servidores del GAD | Óptimo: 80% -100% Aceptable: 60% -79% Deficiente: Menor al 60% |
| Reconocer la labor del talento humano | Lograr que el desempeño de los trabajadores sea satisfactorio en 90% | Número de servidores con notas mayores a 8 / Total de Servidores del GAD | Óptimo: 8 - 10 Aceptable: 6.5-7 Deficiente: Menor a 6.5 |
| Comprometer al personal en la realización de un trabajo eficiente, organizado y transparente | El 90% del personal cumple sus labores conforme la Ley. | Número de errores en contratación / Total de contrataciones públicas | Óptimo: 0 errores Aceptable: 1 a 3 errores Deficiente: Más de 3 errores |

Presupuesto estimado

Una vez que se ha diseñado el plan de acción que permitirá mejorar la situación actual que atraviesa el GAD Municipal de Guayaquil, en materia de clima y desempeño laboral, es importante que se realice un presupuesto donde se estime el costo de la inversión que implicaría dicha propuesta. A continuación, se hace una explicación de los rubros descritos dentro de este presupuesto.

Partiendo de la primera estrategia, se debe tener claro que la realización de talleres para las capacitaciones de nuevos emprendimientos como fuentes de ingreso adicional, estará dirigida exclusivamente a aquellas personas que de forma inminente serán despedidas, a causa de la crisis económica que atraviesa el país. En este sentido, se estima que el GAD Municipal de Guayaquil despida al menos unas 200 personas en el lapso de 1 año, lo que representa un recorte del 12% de la plantilla de los trabajadores, y adicionalmente, a todos los servidores se les reducirá el sueldo, por lo que es posible que aumente el nivel de insatisfacción en primera instancia.

Por ello, a través de estos talleres lo que se busca es impulsar ingresos compensatorios a esta medida. Se destinaría un total de \$ 50 por cada empleado despedido, para formación en estos talleres, lo que representaría un desembolso de \$ 10,000.00 por cada vez que se realice un taller de estos. Se recomienda que esto se ejecute al menos 3 veces al año, lo que supondría un desembolso total de \$ 30,000.00 si se considera a 200 personas.

En cuanto a la estrategia de reconocimiento, se escogerán a 15 personas durante un período de cuatro meses, para que califiquen como beneficiarios a cursos de capacitación técnica, teletrabajo y estudios superiores, donde el municipio les apoyaría con una cifra de \$ 5,500 por cada vez que se aplique esta

estrategia. La recurrencia de aplicación sería 3 veces al año, lo que determinaría un desembolso total de \$ 16,500.00.

La estrategia para impulsar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones es tal vez la estrategia más económica de todas, ya que consiste en la inversión de material audiovisual, material de oficina, afiches y refrigerios para la realización de un pequeño evento donde se lleve a cabo un foro para la presentación y debate de ideas que aporten a mejorar el desempeño de los funcionarios públicos. En este caso, el presupuesto estimado es \$ 650.00 y si se realizan unas tres veces al año, sería \$ 1,950.00.

Finalmente, la estrategia que busca crear un compromiso en el personal para la realización de un trabajo más eficiente, está relacionada con charlas de capacitación para la aplicación correcta de las normativas legales que regulan los procesos de contratación pública, a fin de realizar una labor transparente. Inicialmente estaría enfocada a un total de 200 servidores públicos, a un costo de \$ 50 por cada uno, lo que representaría un desembolso total de \$ 10,000.00 y al año serían \$ 30,000.00. En este contexto, la aplicación de estas estrategias en el lapso de un año significaría un desembolso de \$ 78,450.00.

Tabla 19. *Presupuesto del Plan de Acción*

| Estrategia | Actividad | Presupuesto | | |
|---|--|-------------|-------------|---------------------|
| | | Cantidad | C. Unitario | C. Total |
| Fomentar el desarrollo de fuentes de ingreso alternativas | Realización de taller de capacitación para la realización de emprendimientos | 200 | \$ 50.00 | \$ 10,000.00 |
| | Subtotal | | | \$ 10,000.00 |
| Reconocer la labor del Talento Humano | Alianzas con Universidades | 5 | \$ 250.00 | \$1,250.00 |
| | Teletrabajo | 5 | \$ 750.00 | \$3,750.00 |
| | Cursos de capacitación técnica | 5 | \$ 100.00 | \$ 500.00 |
| | Subtotal | | | \$5,500.00 |
| | Material audiovisual | 1 | \$ 100.00 | \$ 100.00 |

| | | | | |
|--|---|-----|-----------|---------------------|
| Impulsar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones | Materiales de oficina | 10 | \$ 5.00 | \$ 50.00 |
| | Afiches | 5 | \$ 30.00 | \$ 150.00 |
| | Material audiovisual | 1 | \$ 100.00 | \$ 100.00 |
| | Trípticos | 10 | \$ 5.00 | \$ 50.00 |
| | Refrigerio | 10 | \$ 10.00 | \$ 100.00 |
| | Material audiovisual | 1 | \$ 100.00 | \$ 100.00 |
| | Subtotal | | | \$ 650.00 |
| Comprometer al personal en la realización de trabajo organizado y transparente | Charlas de capacitación para el correcto manejo de los recursos públicos, y el sistema de contratación pública. | 200 | \$ 50.00 | \$ 10,000.00 |
| | Subtotal | | | \$ 10,000.00 |
| | Total General | | | \$26,150.00 |
| | Número de aplicaciones al año (recomendable) | | | 3 |
| | Total Anual Estimado | | | \$ 78,450.00 |

De esta forma, se puede concluir el desarrollo de la propuesta indicando que todas estas actividades se deben realizar en el lapso mínimo de un año, y a través de los instrumentos de medición del clima organizacional y la evaluación del desempeño se podrá hacer un análisis crítico de la forma en que va evolucionando la satisfacción de los trabajadores respecto a su situación actual y determinar si aspectos negativos como la tensión, preocupación, incertidumbre o disputas internas que se suelen presentar están reduciéndose o ya no tienen lugar dentro del GAD Municipal de Guayaquil, para contrastarlo con los niveles de desempeño y justificar su ejecución, en favor de la prestación de un servicio público en favor de los intereses colectivos.

Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permitió establecer las siguientes conclusiones, de conformidad con los objetivos específicos:

Dentro de las teorías que se relacionan con el clima organizacional y el desempeño laboral, se determinó que ambos corresponden a subsistemas de la gestión del talento humano, donde las empresas buscan crear un ambiente armónico para que sus colaboradores convivan de la mejor manera, y a su vez, esto se vea replicado en un buen desempeño de su trabajo.

La revisión de la literatura dentro del marco referencial determinó que hay muchos estudios que han abordado esta temática, tanto en Ecuador como a nivel internacional, y en todos los casos se determinó que había relación directa entre las variables: clima y desempeño. Por ende, a buen clima – buen desempeño, y viceversa.

La investigación de campo, a través de encuestas determinó que dentro del GAD Municipal de Guayaquil no se realiza una medición periódica del clima organizacional ni el desempeño de los trabajadores, razón por la cual, no se tiene un dato actualizado del comportamiento de estas variables. Sin embargo, la incertidumbre y preocupación por la estabilidad laboral es lo que fomenta un ambiente tenso dentro de la organización, pero a pesar de esto, no se ha visto afectado el desempeño de los servidores.

La hipótesis pudo ser comprobada a través del análisis correlacional donde se determinó que las dimensiones que conforman el clima organización están directamente relacionadas con el desempeño laboral y este depende en un 94% principalmente de la dimensión estabilidad. Adicionalmente, un dato importante es el hecho de establecer que entre la dimensión tensión interna y desempeño hay

una correlación inversa, que significa que en la medida que una aumenta, la otra se reduce. Por ello es muy conveniente realizar propuestas que ayuden a reducir la tensión, incertidumbre y preocupación que se están generando dentro del contexto laboral, con la finalidad de aumentar el nivel de desempeño.

Basado en los hallazgos encontrados, se propuso un plan de acción que ayude a corregir los aspectos de inconformidad en el clima laboral, especialmente, relacionadas a mejorar la comunicación e intercambio de idea entre los servidores y sus jefes. Para definir el costo, se estimó un presupuesto que dio como resultado un presupuesto de \$ 26,150.00 que al año podría significar un desembolso de \$ 78,450.00.

Recomendaciones

Las recomendaciones de la presente investigación son las siguientes:

- Implementar la propuesta de sistema de evaluación planteado en el proyecto, para diagnosticar de manera precisa las fortalezas y debilidades de los servidores públicos.
- Evaluar el desempeño de cada empleado de manera particular, tomando en cuenta su entorno socioeconómico, estado civil, nivel de educación, etc., como parte de los múltiples factores que pueden alterar su desempeño laboral o determinar si su falta de desempeño se deba a falencias en su nivel de capacitaciones laborales.
- Realizar las evaluaciones presentadas de manera semestral y retroalimentaciones de procesos de manera mensual, con el propósito de actualizar la información sobre las diversas actividades que se realizan en el Municipio. Igualmente, se recomienda hacer talleres motivacionales y de integración para mejorar el clima laboral de esta organización.
- Finalmente, se recomienda el desarrollo de investigaciones futuras relativas a este tema, pero analizando la relación de otras dimensiones y variables como el nivel de satisfacción laboral que, podría incidir en el desempeño y en la forma en que a su vez esto tiene que ver con los niveles de ausentismo, rotación y retención del personal.

Referencias

- Alles, M. (2014). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arandia, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. *AD-Minister*, (26), 123–147.
<https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.6>
- Arias, F. (2014). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Beltrán, S., & Topón, J. (2017). *La influencia de factores de resiliencia organizacional en el clima laboral de la empresa LABROCE S.A. en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil - Facultad de Ciencias Administrativas.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación De La Evaluación De Desempeño Por Competencias a Las Organizaciones*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Briones, M., Vera, R., & Peñafiel, J. (2018). El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí. *Revista San Gregorio*, (22), 60–69.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Colin, I. (2014). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(106), 203–214.

- De la Cruz, E., & Huamán, Á. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna más en la provincia de Huancavelica*. Huancavelica, Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Durbin, A. (2008). *Relaciones humanas*. México D.F.: Pearson Educación.
- Escobar, P. (2018). Síndrome de Burnout: 14 signos de agotamiento laboral. Retrieved from Instituto de Neurociencias de la Junta de Beneficencia de Guayaquil, website:
<https://institutoneurociencias.med.ec/component/k2/item/15033-sindrome-de-burnout-14-signos-de-agotamiento-laboral>
- Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 11(1), 102–114.
<https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>
- Franco, J., & Frías, M. (2012). Validación de una escala de clima organizacional en el sector de servicios en el noroeste de México. *Psicumex*, 1(2), 88–102.
<https://doi.org/10.36793/psicumex.v1i2.210>
- García, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43.
<https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil. (2017). *Gaceta Oficial 61*. Guayaquil.
- Gómez-Betancourt, G., Zapata-Cuervo, N., & Betancourt-Ramírez, J. B. (2016). Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas. *Entramado*, 13(2), 12–29.

<https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n2.24240>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). Indicadores Laborales. In *Ecuador en Cifras* (Vol. 1). Quito, Ecuador.
- Jiménez, H., & Mosquera, K. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, de trabajadores de los departamentos financieros en entidades públicas*. Quito, Ecuador: Universidad del Pacífico.
- Lapo, M. del C., & Bustamante, M. (2018). Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas, Ecuador. *Información Tecnológica*, 29(5), 245–258.
- Lasluisa, L. (2016). *Clima Organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Capolivery Cía. Ltda*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Escuela de Administrativo de Negocios*, (60), 147–164.
- Marulanda Valencia, F. Á., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, 36(0), 204–236.
- <https://doi.org/10.14482/pege.36.5571>
- Medina Rivilla, A., & Gómez Díaz, R. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa Formación de Profesores*,

53(1), 91–113. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.53-Iss.1-Art.127>

Meza, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas*. Chiapas, México: Universidad de Montemorelos.

Ministerio del Trabajo. (2018). *Acuerdo Ministerial No. MDT -2018*. Quito, Ecuador.

Palomino, M., & Peña, R. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda*. Cartagena, Colombia: Universidad de Cartagena.

Patlán Pérez, J., & Flores Herrera, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & Trabajo*, 15(48), 131–139. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492013000300005>

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505. <https://doi.org/10.31876/rcs.v16i3.25519>

Pérez, F. (2014). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES(Dirección Provincial Pichincha)*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.

Rodríguez, R., & Rivas, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 57, 72–88.

<https://doi.org/10.4321/s0465-546x2011000500006>

- Sáenz, D., Chang, E., & Martínez, J. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia pymes de Barranquilla, Colombia. *TEC Empresarial*, 10, 7–16. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761522>
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54–82.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Agenda Zonal 8 - Guayaquil, Samborondón y Durán (2013 - 2017)*. Guayaquil: Ediecuatorial.
- Segredo Pérez, A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud [Instrument for the evaluation of the organizational climate in health care]. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57–68. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000100006
- Trujillo, M., & Rivas, L. (2005). *Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional*. Bogotá: INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia.
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Instituto de Investigaciones de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo.
- Vilema, M. del C. (2018). *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores. Caso de Estudio: Codiempaques del Ecuador*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional*

Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.

Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Zaraza, Y. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral*

del personal de la compañía de seguridad PROSEGUR S.A. Puno, Perú:

Universidad Nacional del Altiplano.

Apéndice

Apéndice A. Cuestionario de Encuesta



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO

El presente cuestionario tiene como objetivo medir las percepciones respecto al clima organizacional y los niveles de desempeño en una muestra de personal del GAD de Guayaquil. La encuesta es anónima y la información será utilizada únicamente con fines académicos.

PRIMERA PARTE

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de las dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL en donde trabaja. Para cada ítem tendrá 5 alternativas de posibles respuestas:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

Por favor recuerde: Marcar sus respuestas en los casilleros correspondientes y contestar todos los ítems.

| GESTIÓN INTERNA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas | | | | | |
| Los jefes entregan información a su personal respecto a su desempeño laboral | | | | | |
| Los trabajadores saben lo que sus jefes esperan de ellos | | | | | |
| Los jefes promueven buenas relaciones humanas entre las personas de la institución | | | | | |
| Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores | | | | | |
| Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis jefes | | | | | |
| En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo | | | | | |
| Las personas de esta institución muestran interés por el trabajo que realizan | | | | | |
| Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva | | | | | |
| ESTABILIDAD LABORAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo | | | | | |
| Me preocupa los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución | | | | | |
| Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución | | | | | |
| TENSIÓN INTERNA Y DESARROLLO PROFESIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales | | | | | |
| Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho que en la información oficial | | | | | |
| Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso | | | | | |
| En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber | | | | | |
| El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes | | | | | |
| En esta institución existen demasiadas críticas | | | | | |
| A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas | | | | | |
| En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados | | | | | |
| Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores | | | | | |
| Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente | | | | | |
| Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos | | | | | |

Adaptado de Bustamante-Ubilla, M. A., Grandón, M. L., & Lapo, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137)

SEGUNDA PARTE

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de su DESEMPEÑO. Para cada ítem tendrá 5 alternativas de posibles respuestas:

- 1) Muy malo
- 2) Malo
- 3) Regular
- 4) Bueno
- 5) Muy bueno

Por favor recuerde: Marcar sus respuestas en los casilleros correspondientes y contestar todos los ítems.

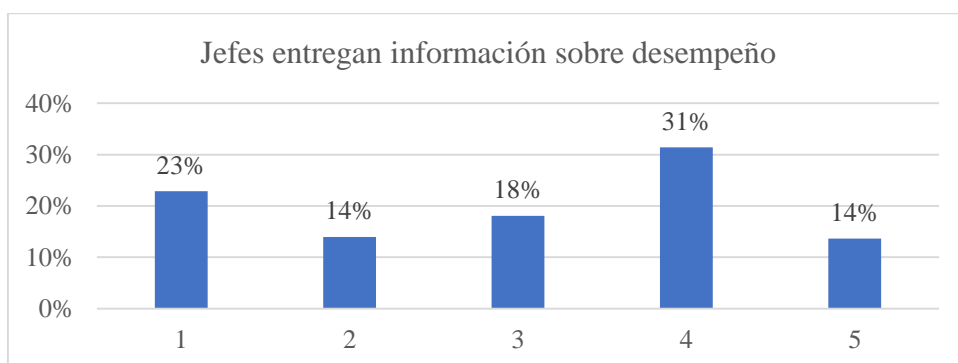
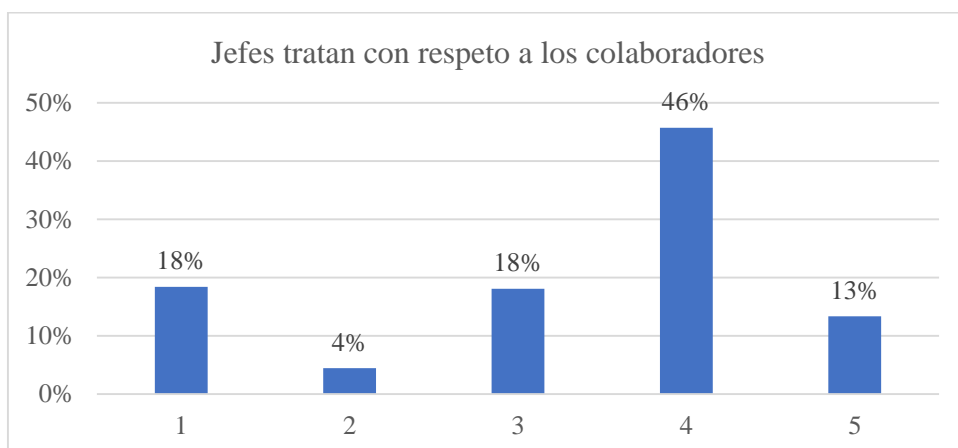
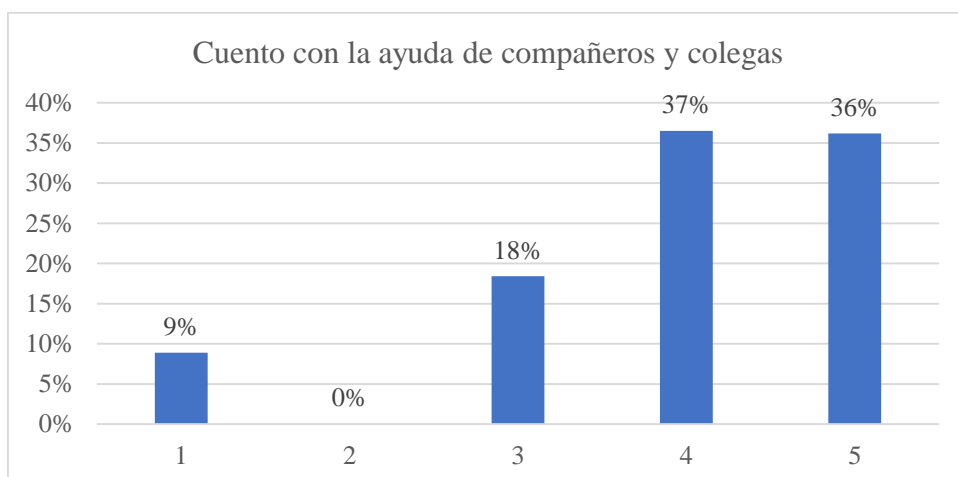
| DESEMPEÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Cómo calificaría su propio desempeño general | | | | | |
| Cómo su jefe calificaría su desempeño general. | | | | | |
| Cómo sus colegas calificarían a su rendimiento global. | | | | | |

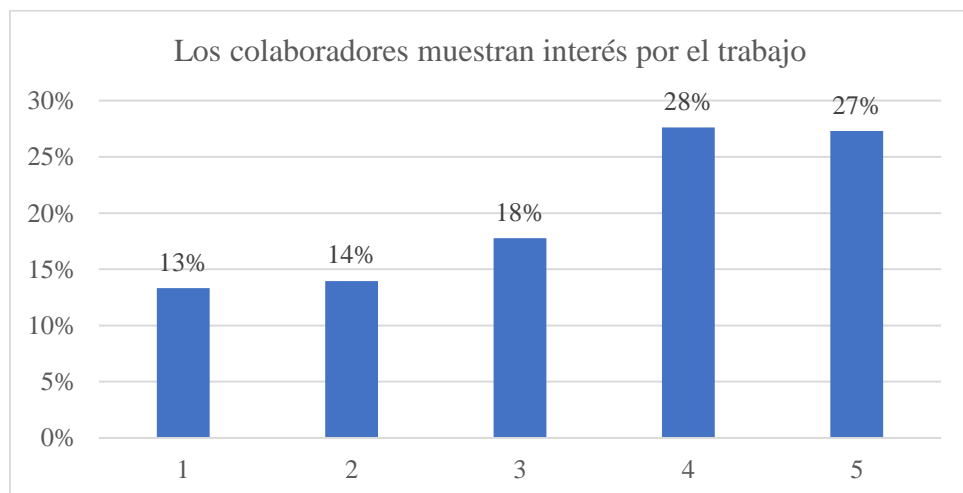
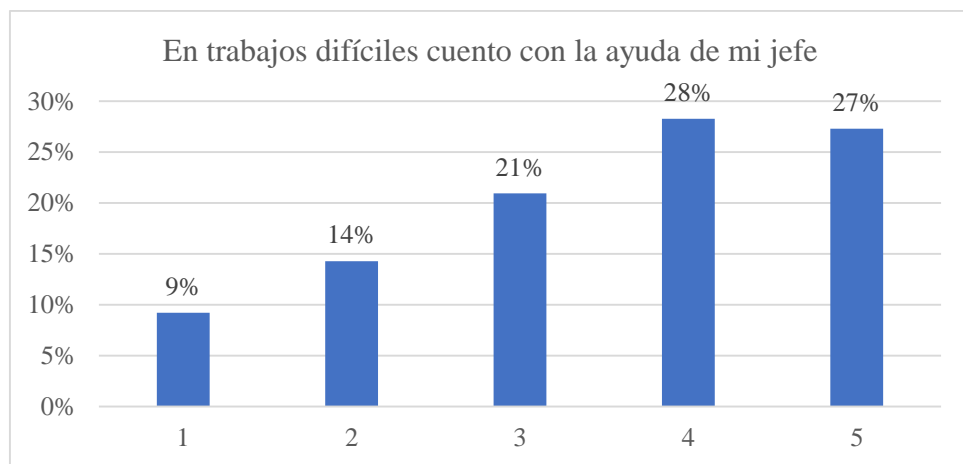
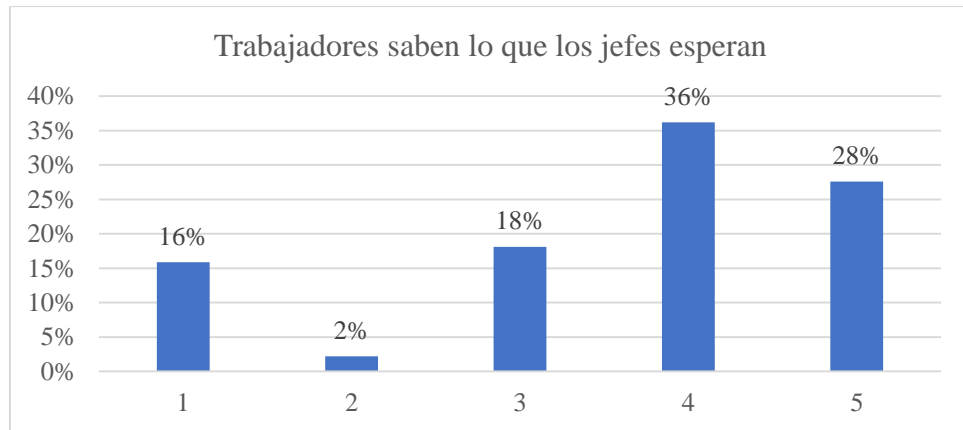
Adaptado de Fu W and Deshpande S (2014), "The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company", *Journal of Bus Ethics*, 339, 349.

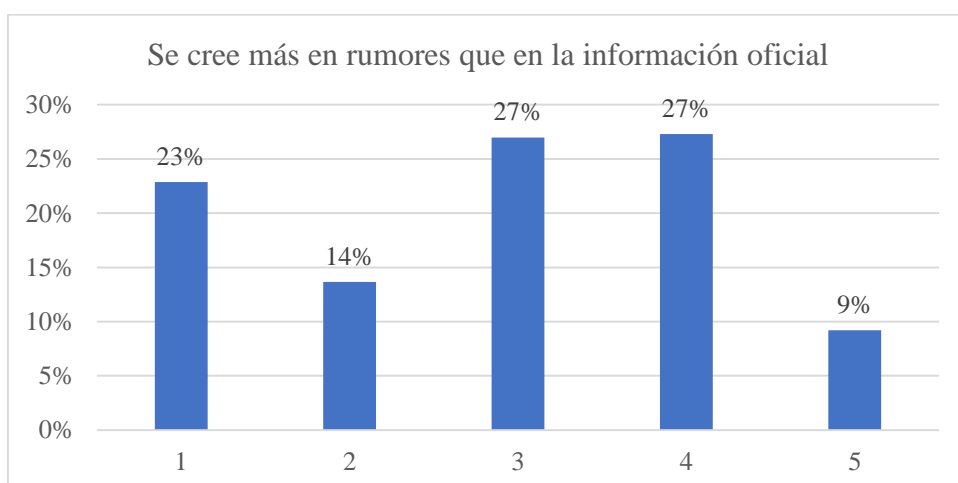
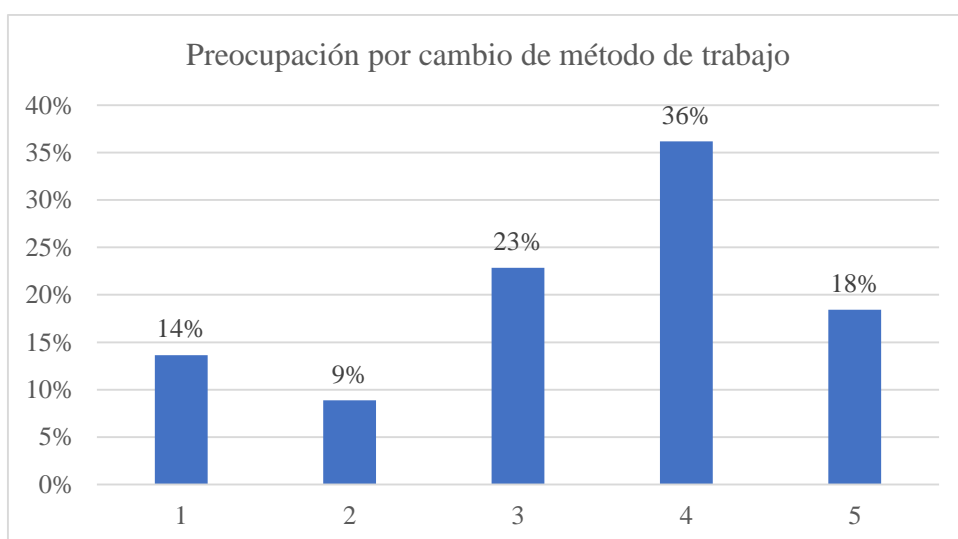
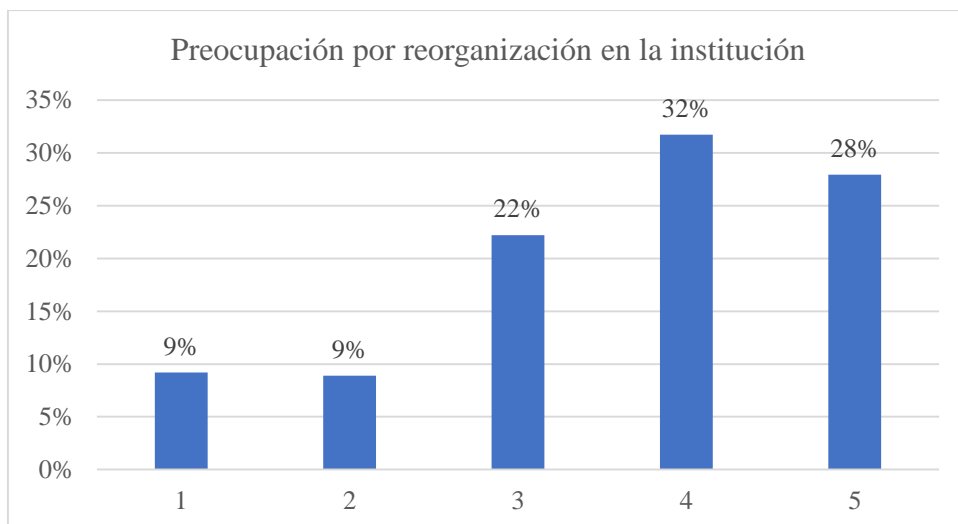
TERCERA PARTE

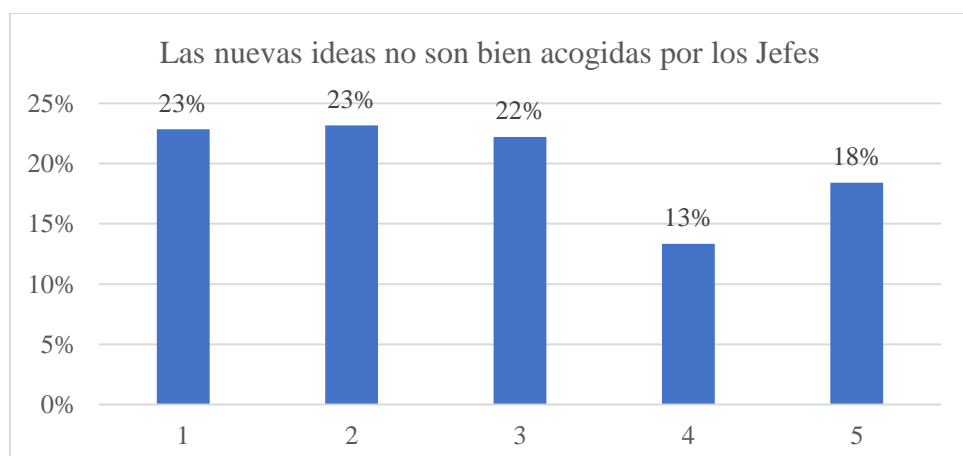
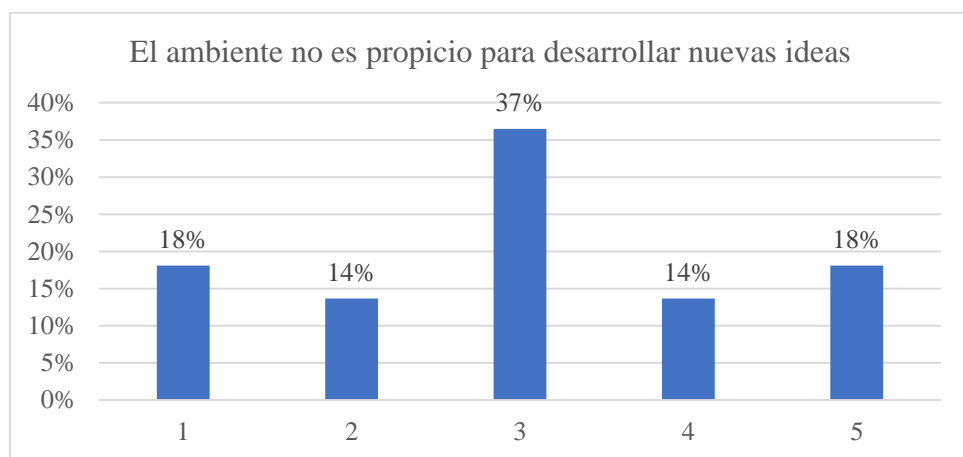
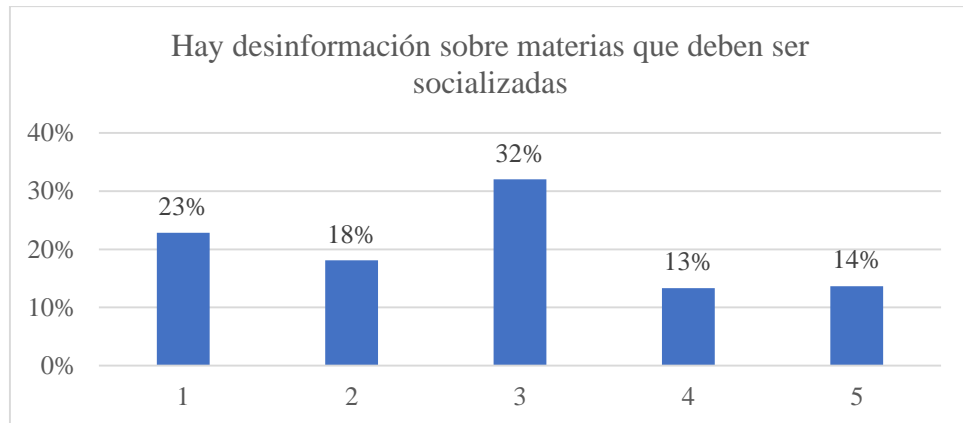
1. **Sexo (Marque con una X)**
 Femenino Masculino
2. **Edad (Marque con una X)**
 Menos de 26 años 26 a 34 años 35 a 43 años
 44 a 52 años 53 a 61 años Más de 61 años
3. **Nivel Educativo (Marque con una X)**
 Técnica Profesional Magister
 Doctorado (PhD) Especialización
4. **Estado Civil (Marque con una X)**
 Soltero Casado Divorciado Unión Libre Viudo
5. **Área (Marque con una X)**
6. **Años de Servicio en el GAD (Marque con una X)**
 Menos de 4 años 4 a 10 años 11 a 16 años
 17 a 22 años 23 a 30 años Más de 30 años

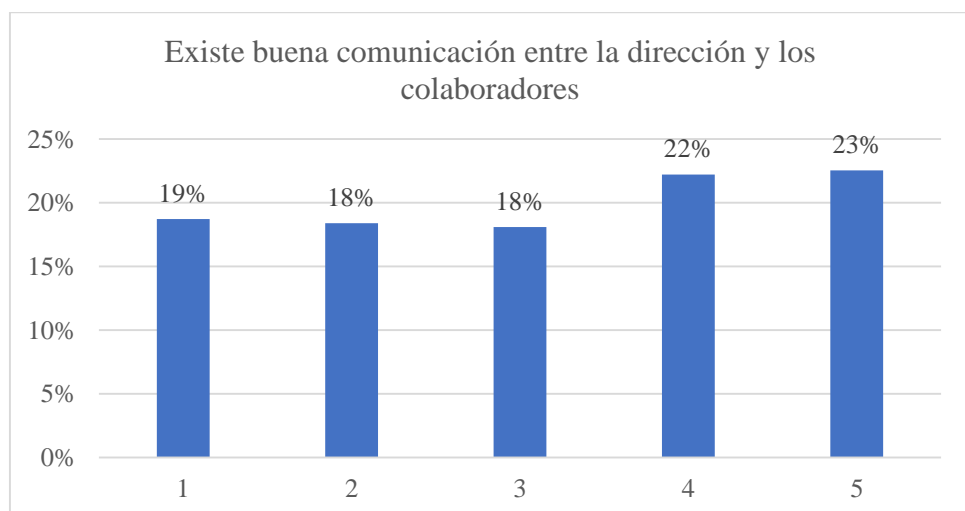
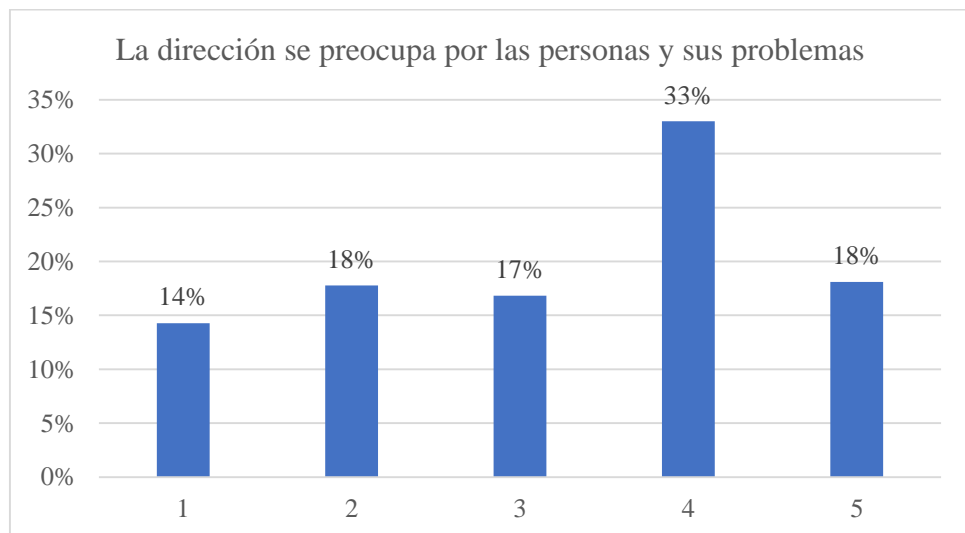
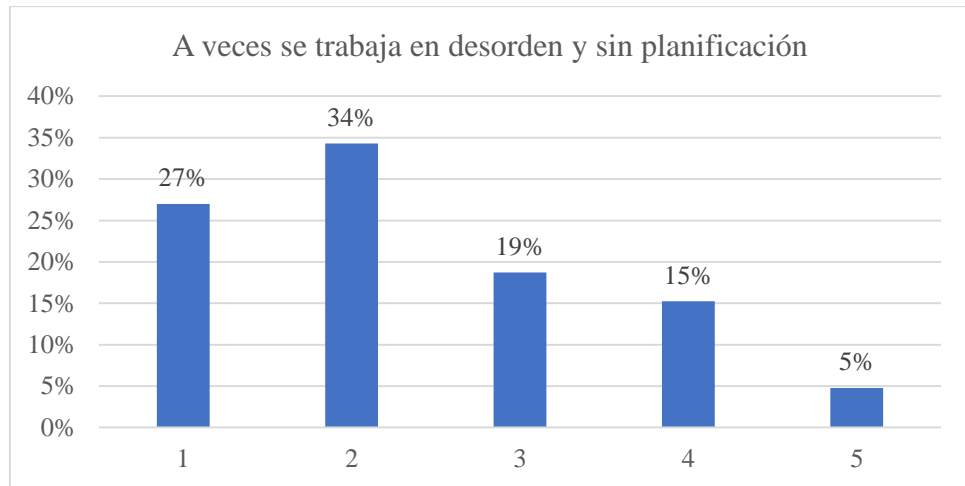
Apéndice B. Tabulación de las encuestas

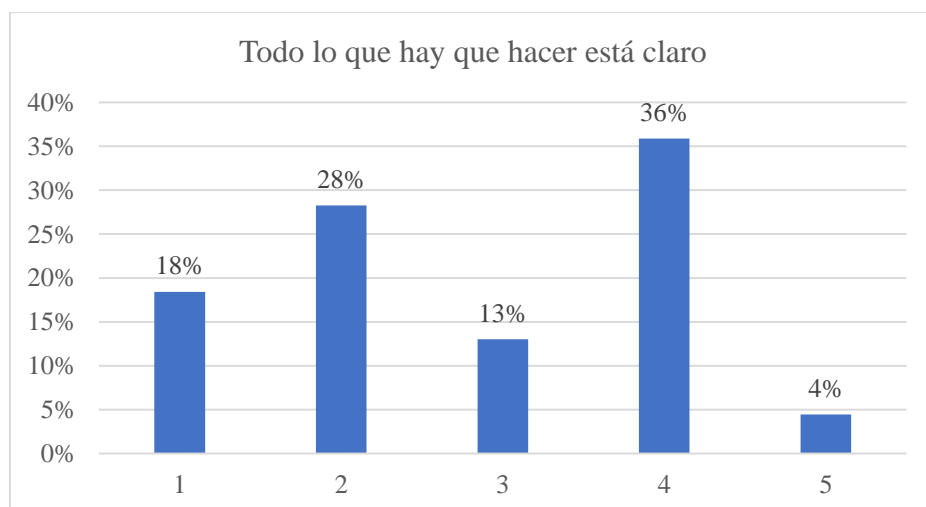
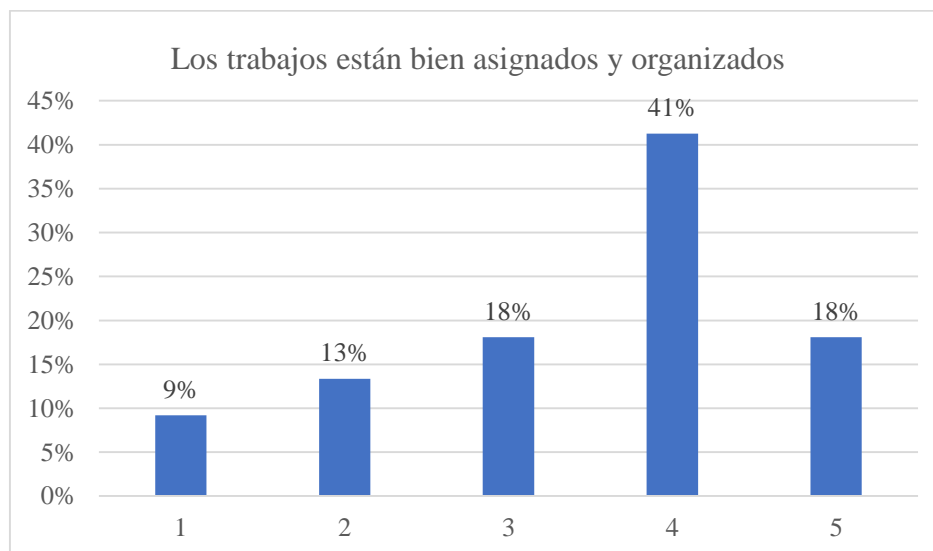
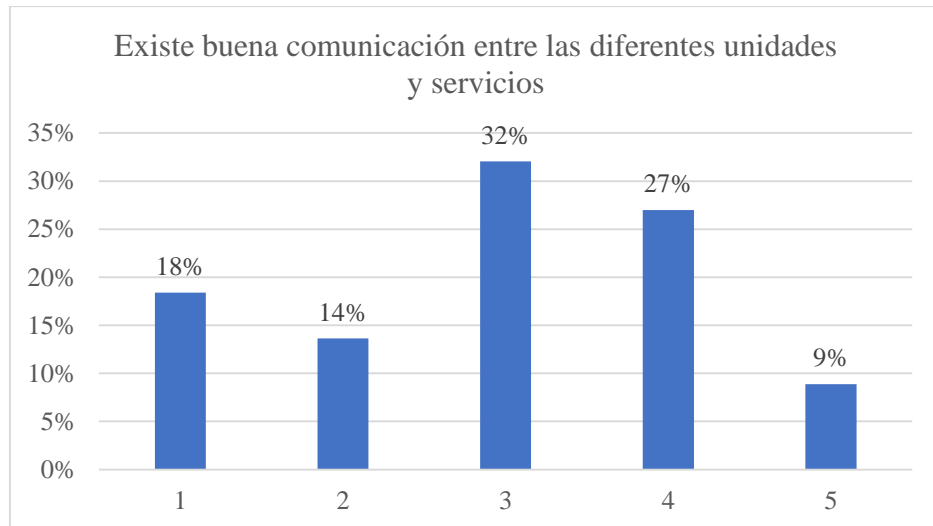


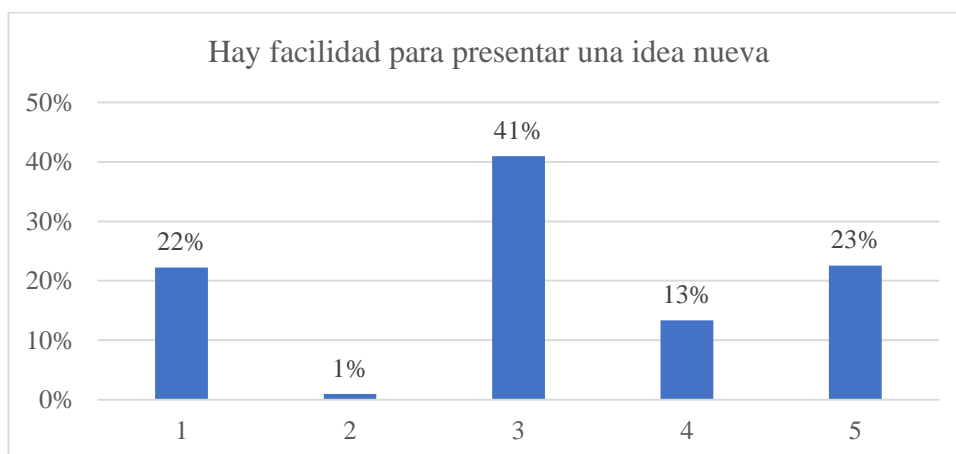
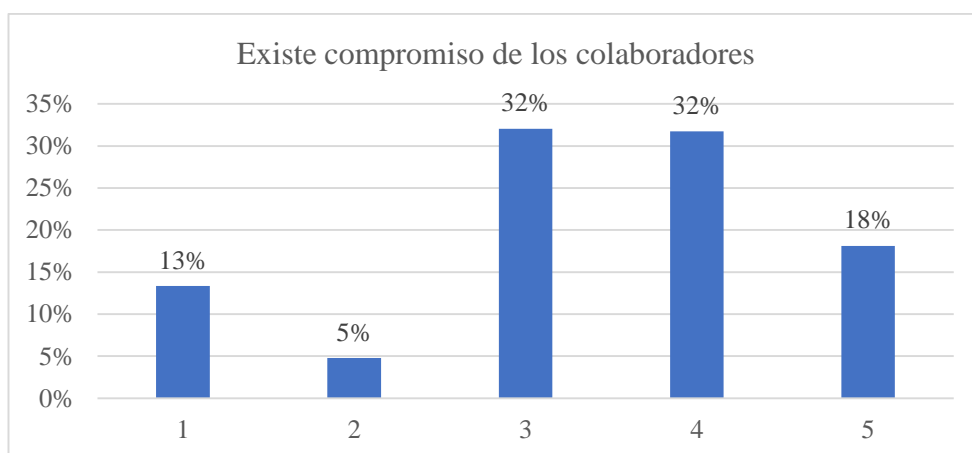
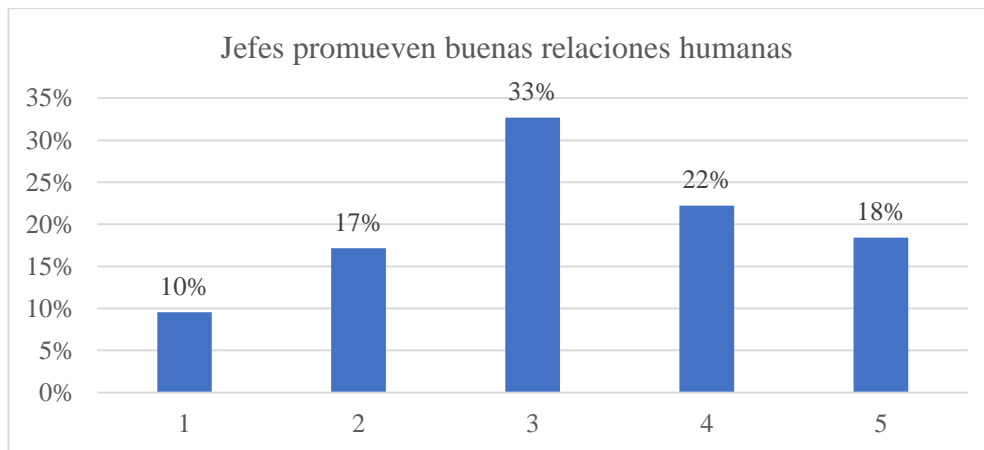


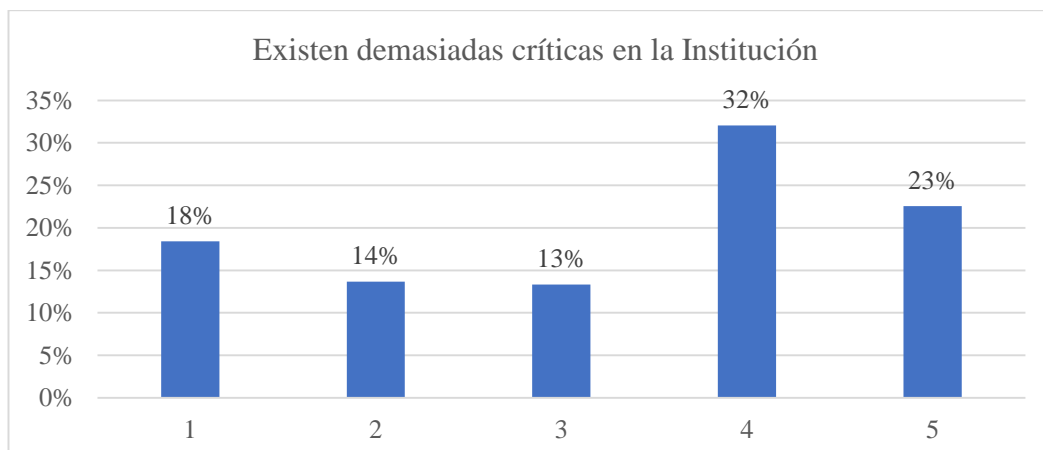
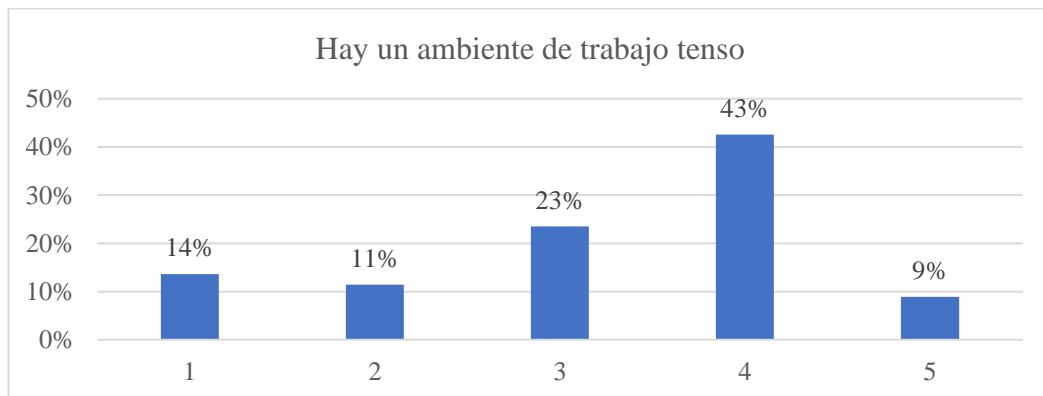
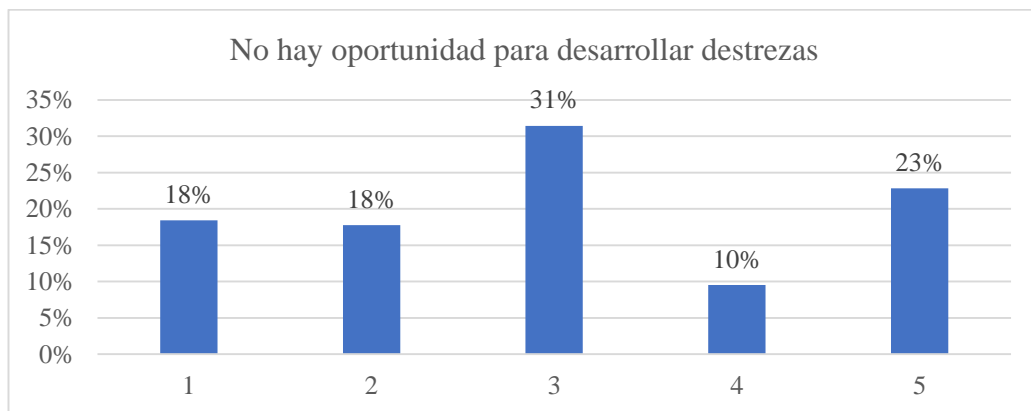
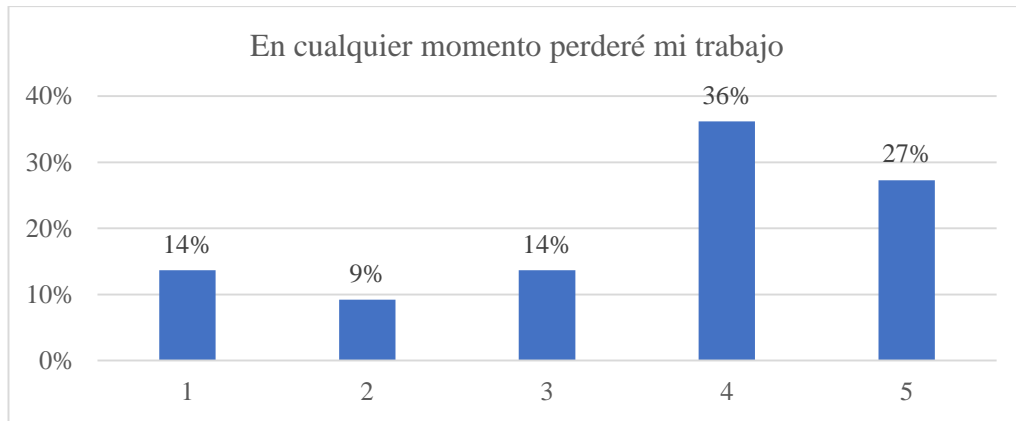












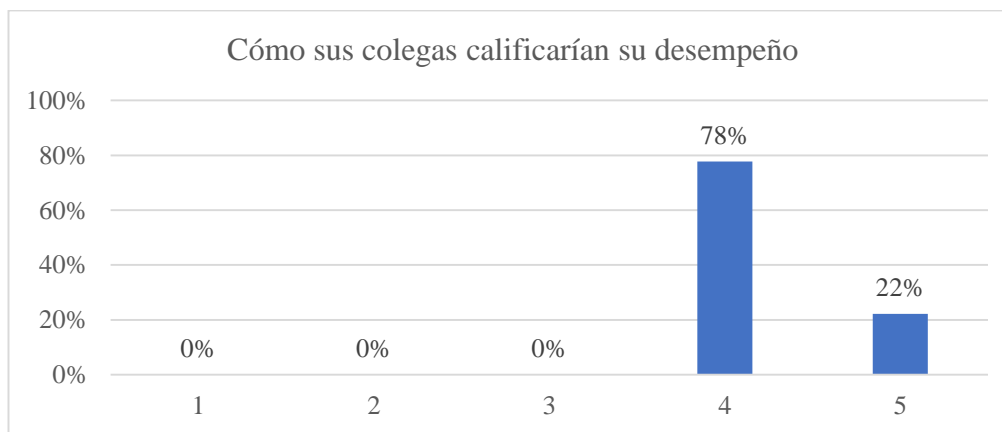
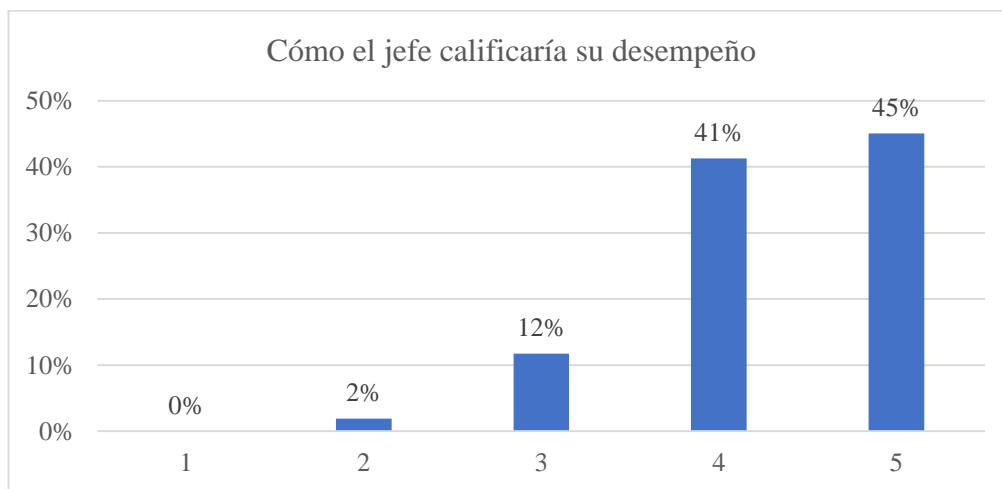
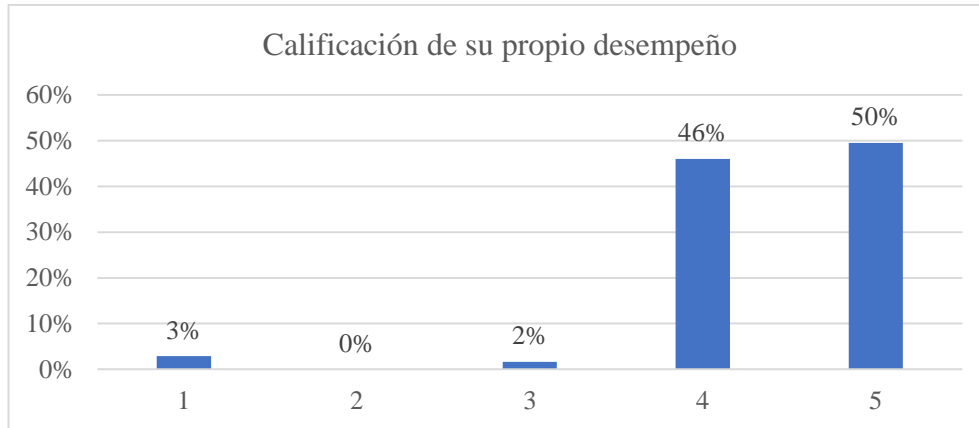


Figura 19. Cómo sus colegas calificarían su desempeño

Apéndice C. Análisis correlacional de las preguntas más relevantes

| | | 1. Cuento con la ayuda de compañeros y colegas | 2. Jefes entregan información sobre desempeño laboral | 3. Trabajadores saben lo que los jefes esperan | 4. Jefes promueven buenas relaciones humanas | 5. Jefes tratan con respeto a los colaboradores | 6. En trabajos difíciles cuento con ayuda de mi Jefe | 7. Existe compromiso de los colaboradores | 8. Los colaboradores muestran interés por el trabajo | 9. Hay facilidad para presentar una idea nueva | 10. Preocupación por reorganización en la institución | 11. Preocupación por cambios de método de trabajo | 12. En cualquier momento perderé el trabajo |
|--|-------------------------|--|---|--|--|---|--|---|--|--|---|---|---|
| 26. Calificación del propio desempeño | Correlation Coefficient | -.133 | .303** | .150* | .341** | .223** | .474** | .223** | .214* | .623** | .136* | -.206** | .022 |
| | Sig. (2-tailed) | .018 | .000 | .008 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .016 | .000 | .698 |
| | N | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 |
| 27. Cómo el Jefe calificaría su desempeño | Correlation Coefficient | -.236** | .184* | .324** | .165* | .472** | .741** | .179** | .229** | .726** | .033 | -.292** | -.067 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | .000 | .003 | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 | .555 | .000 | .239 |
| | N | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 |
| 28. Cómo sus colegas calificarían su desempeño | Correlation Coefficient | -.374** | .004 | -.142* | -.030 | .119* | .495** | .043 | -.019 | .403** | -.137* | -.028 | .271** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .949 | .012 | .601 | .035 | .000 | .443 | .733 | .000 | .015 | .620 | .000 |
| | N | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 |

Análisis correlacional (primera parte)

| | 12. En cualquier momento perderé el trabajo | 13. No hay oportunidad para desarrollar destrezas y habilidades | 14. Se cree en rumores más que en la información oficial | 15. Hay un ambiente de trabajo tenso | 16. Hay desinformación sobre materias que deben saberse | 17. El ambiente no es propicio para desarrollar nuevas ideas | 18. Las nuevas ideas no son bien acogidas por los Jefes | 19. Existen demasiadas críticas en la institución | 20. A veces se trabaja en desorden y sin planificación | 21. La dirección se preocupa por las personas y sus problemas | 22. Los trabajos están bien asignados y organizados | 23. Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores | 24. Todo lo que hay que hacer está claro | 25. Existe buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios |
|--|---|---|--|--------------------------------------|---|--|---|---|--|---|---|---|--|---|
| 26. Calificación del propio desempeño | .022 | -.137* | .200** | .127* | .286** | .253** | .128 | -.061 | -.043 | .401** | .343** | .378** | .239** | .291** |
| | .698 | .015 | .000 | .024 | .000 | .000 | .023 | .283 | .443 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 |
| 27. Cómo el Jefe calificaría su desempeño | -.067 | -.100 | -.087 | -.022 | .033 | -.064 | -.129 | -.124 | -.233** | .438** | .737** | .784** | .600** | .601** |
| | .239 | .076 | .124 | .704** | .564** | .257** | .022 | .028 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 |
| 28. Cómo sus colegas calificarían su desempeño | .271** | -.174* | -.087 | .241** | .097 | -.096 | -.047 | .244** | -.112* | .420** | .563** | .563** | .516** | .404** |
| | .000 | .002 | .123 | .000 | .086 | .089 | .406 | .000 | .046 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 |

Análisis correlacional (segunda parte)



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Durango Jiménez Jennifer Filadelfia, con C.C: # 092017501-5 autora del trabajo de titulación: *Análisis de la incidencia del clima organizacional en el desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 3 de septiembre del 2020

f. _____
Nombre: Durango Jiménez Jennifer Filadelfia
C.C: 092017501-5



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

| | | | |
|--|---|-----------------------------------|-----|
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: | Análisis de la incidencia del clima organizacional en el desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil | | |
| AUTOR(ES) (apellidos/nombres): | Durango Jiménez Jennifer Filadelfia | | |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres): | Eco. Laura María Zambrano Chumo, Mgs, Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs. | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| UNIDAD/FACULTAD: | Sistema de Posgrado | | |
| MAESTRÍA/ESPECIALIDAD: | Maestría en Administración de Empresas | | |
| GRADO OBTENIDO: | Magíster en Administración de Empresas | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 3 de septiembre del 2020 | No. DE PÁGINAS: | 123 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Gestión de Talento Humano | | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Estabilidad, Tensión, Talento Humano | | |
| RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): | <p>El presente trabajo se diseñó con el objetivo de analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Guayaquil, partiendo de la problemática que se refleja internamente, debido a que no se ha hecho una medición del clima organizacional con anterioridad, y el proceso de evaluación de desempeño no se realiza con frecuencia pues. Bajo este contexto, se llevó a cabo un estudio de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, a través de una encuesta aplicada a una muestra de 315 servidores públicos, utilizando un cuestionario de 28 preguntas que se desagregó en subvariables como: gestión interna, estabilidad laboral, tensión interna y desarrollo profesional, y organización y desempeño. Los resultados determinaron que, si bien dentro de la GAD aparentemente no hay un buen ambiente de trabajo, especialmente porque se notó tensión en los trabajadores que manifestaron sentirse preocupados por su estabilidad laboral, el desempeño no se ha visto afectado, y consideran que tanto los jefes como sus colaboradores realizan un trabajo óptimo, seguramente porque prácticamente el 90% del personal tiene más de 10 años de experiencia, y conocen plenamente sus funciones. En este contexto, se desarrolló un plan de acción que sea capaz de fortalecer el clima organizacional dentro del GAD Municipal de Guayaquil, en favor de un ambiente de confianza, respeto y desempeño laboral óptimo.</p> | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: +593- 096 806 0398 | E-mail: jfdj.03121980@hotmail.com | |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: | Nombre: María del Carmen Lapo Maza | | |
| | Teléfono: +593-4-2206950 | | |
| | E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec | | |