



1859



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa
Maestría en Gestión del Talento Humano

**Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las
Unidades de Control Migratorio y Servicio de Apoyo Migratorio Loja
y Zamora Chinchipe**

**Trabajo de Titulación previo a la
obtención del título de Magíster en
Gestión del Talento Humano**

AUTORA:

Ing. Com. Paulina Dolores Pinto Pinto

DIRECTOR:

Ing. Juan Pablo Sempértegui Muñoz, Mg. Sc.

Loja - Ecuador
2023

Certificación

Loja, 21 de abril de 2023

Ing. Juan Pablo Sempértegui Muñoz, Mg. Sc.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo proceso de elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio Loja y Zamora Chinchipe**, previo a la obtención del título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, de la autoría de la estudiante **Paulina Dolores Pinto Pinto**, con **cédula de identidad Nro. 1103127120** una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Juan Pablo Sempértegui Muñoz, Mg.Sc.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Paulina Dolores Pinto Pinto** , declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma:

Autor: Paulina Dolores Pinto Pinto

Cédula de Identidad: 1103127120

Fecha: 24 de abril de 2023

Correo electrónico: paulina.pinto@unl.edu.ec

Teléfono: 0986420816

Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo, del Trabajo de Titulación

Yo, **Paulina Dolores Pinto Pinto**, declaro ser la autora del Trabajo de Titulación denominado: **Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Unidades de Control Migratorio y Servicio de Apoyo Migratorio Loja y Zamora Chinchipe**, como requisito para optar el título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenido la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veinticuatro días del mes de abril del dos mil veinte y tres.

Firma:

Autora: Paulina Dolores Pinto Pinto

Cédula: 1103127120

Dirección: Fleming 729-66 y Adam Smith

Correo electrónico: paulina.pinto@unl.edu.ec

Teléfono: 0986420816

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director del Trabajo de Titulación: Ing. Juan Pablo Sempèrtegui Muñoz, Mg. Sc.

Dedicatoria

Este Trabajo de Titulación esta dedicado a:

A Dios quien es, mi fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy.

A mi ñaño Jorge y a mi abuelita Miche, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mi el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios esta conmigo siempre.

A mi esposo Marco por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, y a mis amados hijos Marco Andrés y Nicolás Camilo, por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias, sin duda ellos son lo mejor que me ha pasado, y han llegado en el momento justo para darme el último empujón que me faltaba para terminar este proyecto.

Finalmente quiero dedicar este Trabajo de Titulación a mi jefe y compañero de trabajo Mgs. Héctor Salazar Cueva, por apoyarme en este logro, por extender su mano cuando más las necesito, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de nuestra institución.

Sinceramente,

Paulina Dolores Pinto Pinto

Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a las autoridades de la Subsecretaria de Migración, Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe por abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de esta cartera de estado.

De igual manera mis agradecimientos a la a todas las autoridades y personal que hacen Dirección de Programas de Posgrados de la Universidad Nacional de Loja por confiar en mí, a mis profesores que estuvieron a cargo de las tutorías dentro de este programa de maestría en especial a la Ing. Vanessa Burneo e Ing. Irma Abrigo, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Ing. Juan Pablo Sempértegui Muñoz, Mg. Sc. DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza, paciencia y colaboración permitió el desarrollo de este proyecto, se convierta en una maravillosa realidad.

Gracias.

Paulina Dolores Pinto Pinto

Índice de contenido

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenido	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	x
índice de anexos	xi
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	9
4.1 Desarrollo organizacional	9
4.2 Cultura organizacional	10
4.3 Comportamiento Organizacional	11
4.3.1 Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional.....	11
4.4 Clima Laboral	12
4.4.1 Clima organizacional en el sector público	14
4.4.2 Dimensiones del clima organizacional.....	14
4.5 Administración de recursos humanos	16
4.6 Desempeño Laboral	17
4.6.1 Importancia de medir el desempeño laboral	18
4.6.2 Dimensiones de desempeño laboral	18

4.6.3	Administración del desempeño	19
4.6.4	Factores del desempeño laboral	20
4.6.5	Dimensiones de desempeño laboral	21
4.7	Evaluación del Desempeño	21
4.7.1	Evaluación de desempeño en el sector público	22
4.7.2	Métodos de Evaluación	23
4.7.3	Responsabilidad de la evaluación del desempeño	23
4.7.3.1	Método de la escala gráfica de calificaciones.	23
4.7.3.2	Método de clasificación alterna.	23
4.7.3.3	Método de la comparación por pares.	23
4.7.3.4	El método de la distribución forzada.	24
4.7.3.5	Métodos de los incidentes críticos.	24
4.7.3.6	Las formas narrativas.	24
4.7.3.7	Escalas de estimación ancladas.	24
5.	Metodología	26
5.1	Enfoque metodológico	26
5.2	Tipo de estudio	26
5.3	Diseño de investigación	26
5.3.1	Población y Muestra	27
5.3.2	Población	27
5.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	27
5.4.1	Técnica	27
5.4.1.1	Encuesta.	27
5.4.2	Instrumento	28
5.4.2.1	Cuestionario estructurado.	28
5.5	Tratamiento de la Información	28
5.6	Presentación de Resultados	28
5.7	Aplicación de encuestas	29
6.	Resultados	30
6.1	Interpretación de resultados	30

6.2	Análisis de la variable clima organizacional.....	32
6.3	Análisis de la variable Desempeño Laboral.....	46
7.	Discusión	60
8.	Conclusiones	65
9.	Recomendaciones	66
10.	Bibliografía	67
11.	Anexos	69

Índice de tablas:

Tabla 1. Análisis de variables personales	30
Tabla 2. Clima Organizacional y Desempeño Laboral en las Unidades de Control Migratorio y los Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe	58

Índice de figuras:

Figura 1. Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional	12
Figura 2. Análisis de lugar de trabajo-espacios físicos.....	33
Figura 3. Análisis de lugar de trabajo-condiciones ambientales	34
Figura 4. Análisis de lugar de trabajo-riesgos laborales.....	35
Figura 5. Análisis de lugar de trabajo-servicios generales	36
Figura 6. Análisis de lugar de trabajo-equipo informático y herramientas	37
Figura 7. Análisis de motivación-reconocimiento.....	38
Figura 8. Análisis de motivación-capacitación.....	39
Figura 9. Análisis de motivación-remuneración.....	40
Figura 10. Análisis de motivación-conocimientos	41
Figura 11. Análisis de motivación - ascensos.....	42
Figura 12. Análisis de evaluación – responsabilidad.....	43
Figura 13. Análisis de evaluación – cumplimiento de metas	44
Figura 14. Análisis de evaluación – aprendizaje	44
Figura 15. Análisis de evaluación – cordialidad.....	45
Figura 16. Análisis de evaluación – mejoramiento continuo.....	46
Figura 17. Análisis de cumplimiento de procesos – liderazgo	47
Figura 18. Análisis de cumplimiento de procesos – comunicación.....	48
Figura 19. Análisis de cumplimiento de procesos – evaluación.....	49
Figura 20. Análisis de cumplimiento de procesos – mejoramiento.....	50
Figura 21. Análisis de cumplimiento de procesos – desempeño (feedback).....	51
Figura 22. Logro de objetivos - información de competencias	52
Figura 23. Logro de objetivos – comunicación vertical	53
Figura 24. Logro de objetivos – empatía	54
Figura 25. Logro de objetivos – trabajo en equipo	55

Figura 26. Logro de objetivos – liderazgo democrático	56
Figura 27. Importancia del Clima Laboral.....	57

Índice de anexos:

Anexo 1. Encuesta aplicada.....	69
Anexo 2. Tabla de Datos (Tabulación de Encuesta a servidores)	73
Anexo 3. Certificación de traducción	77

1. Título

Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio Loja y Zamora Chinchipe

2. Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe, teniendo como objetivo determinar el clima organizacional de los servidores públicos y sus dimensiones: lugar de trabajo, motivación y evaluación, así como cumplimiento de procesos y logro de objetivos en el desempeño laboral; se tomaron estudios relacionados con el tema de varios autores de conceptos de clima organizacional y desempeño laboral y de bases científicas reconocidas como: Scielo, Google académico, Dialnet, para obtener la información de las variables plasmadas.

La metodología aplicada en la presente investigación es de tipo explicativo y correlacional, teniendo como objetivo principal determinar la relación que existe entre dos conceptos (variables) en este caso particular; aplicándose la técnica de encuesta dirigida a 18 servidores públicos, con un cuestionario de 25 ítems estructurado con la escala Likert sobre el clima organizacional que consta de 3 dimensiones y 15 subdimensiones y del mismo modo el cuestionario sobre desempeño laboral que consta de 2 dimensiones y 10 subdimensiones, el que mide la intensidad o grado del clima organizacional como así también el grado o nivel de desempeño laboral.

La estructura y análisis de los datos arrojados se realizó con la medición e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de una encuesta y la elaboración de cuadros estadísticos y gráficos en donde se presentan las diferentes preguntas con sus respuestas. Los descubrimientos del estudio revelaron que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral, y que existen dimensiones de la variable clima que tienen relación estadísticamente significativa con variables del desempeño laboral, dando como resultado una estrecha relación entre estas dos.

Palabras clave: *clima organizacional, desempeño laboral, servidores públicos, motivación, evaluación*

2.1 Abstract

This investigation was done in Migratory Control and Migratory Support Services Unities from Loja and Zamora Chinchipe, whose objective is to determine the organizational environment of public servers and its dimensions: place of work, motivation and evaluation, also processes compliance and objectives accomplished in work performance. Studies from different authors about organizational environment and work performance, and from scientific database as Scielo, Scholar Google, Dialnet, were taken in order to get information about portrayed variables.

The methodology applied in this investigation is explanatory and correlational, whose main objective is to determine the relation between two concepts (variables) in this particular case. A survey was applied to 18 public servers, with a questionnaire of 25 items, structured by Likert scale, about organizational environment, which has 3 dimensions and 15 subdimensions. And a questionnaire about working performance, which has 2 dimensions and 10 subdimensions, which measures the grade or intensity of organizational environment and the level of working performance.

The structure and the data analysis were done with the measurement and interpretation of the results obtained by the application of the survey and the elaboration of statistic graphics, where the different questions are shown with its answers. The results of the investigation showed that the organizational environment affects directly in working performance. Also, there are dimensions in the environment variable that have a statistically significative relation with working performance variables, resulting a tight relation between these two variables.

Keywords: *organizational environment, working performance, public servers, motivation, evaluation*

3. Introducción

Las instituciones se crean para satisfacer las necesidades de las personas (usuarios internos y externos) que persiguen un mismo beneficio o bien común, por esta razón es de trascendental importancia mantener un nivel óptimo de eficiencia y eficacia, especialmente en aquellas instituciones que procesan recursos públicos como es el de ejecutar la gestión de la política de movilidad humana en asuntos relacionados con el servicio y control migratorio.

El clima organizacional hoy en día cobra especial relevancia en un mundo cada vez más competitivo, lo que conlleva a las que las organizaciones pongan especial atención en aspectos del clima organizacional que se convierten en factores que diferencian a una de otra organización con el fin de ser mas profesionales y mas exitosas frente a otras.

Siendo así que en los ultimos tiempos se implementan estrategias para crear un clima organizacional que permita al servidor desarrollar todas sus habilidades, conocimientos, capacidades intelectuales destrezas y relaciones interpersonales, con el fin de llegar al cumplimiento de objetivos de la institución.

Se acota que hace tiempo atrás los líderes le están dando dando importancia a lo que es el clima organizacional ya que con esto contribuyen a alcanzar las metas y logros organizacionales o institucionales, por cuanto anteriormente al clima organizacional se lo veia como algo superficial e irrelevante.

Pero esta particularidad esta cambiando a nivel internacional y nacional puesto que los servidores públicos necesitan de un adecuado ambiente para desenvolverse positivamente.

Aún en la actualidad existen algunas organizaciones que se mantienen en lo convencional que no va mas allá de administrar listas de personal y relaciones generales de servidores, con esto se demuestra que el éxito o el fracaso de las instituciones dependerá en gran medida del grado de percepción subjetiva que tiene los servidores o trabajadores con respecto a su trabajo y a la institución, para lo cual se deberá generar las condiciones oportunas y necesarias y de esta manera realicen bien su trabajo.

El clima organizacional dentro de la institución se forma en un campo imprecindible, puesto que el éxito de las instituciones va depender en gran medida de ello y del talento humano para cumplir con los objetivos de la organización, convirtiendose en un puntal para todas las áreas de la organización.

Se reconoce que el clima organizacional es la medula espinal, pues tiene una relación directa con el desempeño laboral y esto a la vez, determina en el logro de los objetivos organizacionales.

Para Vera y Suárez (2018) el constante cambio que se presentan a nivel económico, administrativo tecnológico y educativo, obligan a los administradores a proporcionar las herramientas para enfrentar nuevos procesos de cambios en el clima organizacional debiendo implementar constantemente sistemas que contribuyen al mejoramiento de las instituciones públicas. La evolución de las telecomunicaciones a nivel nacional ha determinado que el talento humano de cada una de las organizaciones esté sujeto a grande cambios y aprendizajes lo que involucra a un método de investigación que valla de la mano con el avance tecnológico.

Esta investigación, se centra no sólo en el clima organizacional, sino también en el desempeño laboral, razón por la cual es necesario plantearse interrogantes como:

¿Cuáles son las condiciones del clima organizacional en las unidades de control migratorio y los servicios de apoyo migratorio?, ¿Cuál es el desempeño laboral de los servidores de la Subsecretaria de Migración?, ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral?, las respuestas pueden ser distintitas, de acuerdo al espacio, donde se va aplicar y todas ellas se respetan sin embargo la naturaleza no cambia por más que se aplique en diferentes espacios. La finalidad sigue siendo, lograr los objetivos de la organización, brindando todo lo necesario al trabajador que se desempeña dentro de la entidad.

Con respecto, la problemática existente en las Unidades de Control Migratorio y Servicio de Apoyo Migratorio de la Subsecretaria de Migración de Loja y Zamora Chinchipe se percibe en un debilitamiento del clima organizacional, lo cual afecta las relaciones interpersonales y la exclusión del personal operativo en asuntos de interés común y toma de decisiones en materia laboral. Dicha situación genera gran incertidumbre, rumores de todo tipo y distracción recurrente en el cumplimiento de las actividades cotidianas del personal.

Sumándose a ello la rotación constante de autoridades así como la falta de oportunidades en la institución para mostrar habilidades que le ofrezcan un cierto grado de desafío al servidor, y que se incremente su interés por comprometerse positivamente dentro de su lugar de trabajo.

Existiendo factores que poco contribuyen al buen desenvolvimiento de los servidores, siendo estos los siguientes:

La estructura de los diferentes puntos tanto de la Unidades de Control Migratorio y Servicio de Apoyo Migratorio presenta ambientes de trabajo que no son lo óptimos para generar un buen ambiente laboral con respecto al servidor.

La comunicación interpersonal de los servidores en la institución, no es fluida debido a que la estructura del organigrama a veces se la maneja de forma vertical. Ello hace que la comunicación baje de arriba hacia abajo. Este proceso limita el intercambio con otros

servidores de la institución, generando así interferencias en las relaciones interpersonales y en las comunicaciones de la institución.

La autonomía de los servidores para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo es limitada, debido a que la decisión la marca la normativa legal. De esta manera la autonomía del personal para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo es influenciado por los superiores inmediatos.

En cuanto a la motivación de los servidores existen medios para generar ello, como por ejemplo las recompensas por la productividad laboral, reconocimientos personales, condecoraciones, vacaciones, incremento de sueldo y otros. Pero todo ello se lleva acabo muy pocas veces durante el año.

Finalmente, la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral de los servidores de la institución, no es lo óptimo. Debido a los diversos factores que se ha mencionado en los párrafos antecedentes y todo ello representa el reflejo de sus desempeños y la gestión de la institución que no llega a cumplir con las expectativas esperadas de la población.

En la actualidad el clima laboral tiene una relación directa en el desempeño laboral de los servidores de las Unidades de Control Migratorio y Servicio de Apoyo Migratorio. Pero todo ello aún no se le da la importancia necesaria, sin embargo la importancia va depender del adecuado desarrollo que se pueda dar en la entidad. Esto implica brindar las condiciones necesarias al servidor, que son factores determinantes en el clima organizacional. Ya que ello determina el desempeño laboral del personal y esto a la vez refleja la gestión de la Subsecretaria de Migración.

Al existir conflictos en cuanto al desempeño laboral de los servidores de las Unidades de Control Migratorio y Servicio de Apoyo Migratorio de la Subsecretaria de Migración de Loja y Zamora Chinchipe, debido a diferentes factores dentro del clima organizacional, esta investigación tiene como finalidad establecer el clima organizacional y su relación en el desempeño laboral, para poder diagnosticar los malestares que perjudican el ejercicio laboral en las Unidades de Control Migratorio y Servicio de Apoyo Migratorio. Hay que enfatizar que el capital humano es el factor primordial el mismo tiene influencia en la creación de valor, tanto para los servidores, como para los usuarios externos-ciudadanía. Por lo tanto el capital humano no solo es un activo inmaterial estacionado, sino que es un proceso con aptitud ideológica para llegar a obtener un fin. Razón por la cual la institución tiene que brindar todas las facilidades para que se origine un adecuado desempeño laboral, siendo así que el clima organizacional tendrá relación directa con el desempeño laboral de los servidores. Ante ello esta investigación se realiza con el objetivo de determinar los inconvenientes que puede generar

un clima organizacional improcedente. Por cuanto el clima organizacional proporciona una gran satisfacción en el equipo de servidores y es favorable para forjar un lugar de productividad dentro de la institución y eficacia en conseguir las metas establecidas, por lo tanto un óptimo desempeño laboral depende básicamente de un adecuado clima organizacional, agregando a ello el conocimiento necesario para su aplicación para lo cual se requiere de contar con personas con perfil adecuado que sean capaces de desarrollarse en los roles asignados, permitiendo con ello el logro de objetivos y cumplimiento de metas. En la actualidad no se le está dando la importancia necesaria, por lo cual la presente investigación se profundiza en ella. Ya que ello permite a la entidad, optimizar el desempeño laboral de todos los servidores, para que de esta manera la organización cumpla con sus objetivos. Asimismo, un eficiente desempeño laboral implica, que la gestión de la institución refleje, no solo en la aplicación de la normativa legal vigente, sino que también en que los servicios que se brinden en los ámbitos jurisdiccionales establecidos sean de calidad y excelencia satisfaciendo las necesidades de los usuarios externos, lo que beneficia a la ciudadanía en general.

Ante ello el ambiente laboral tan exigente en que se desenvuelve las Unidades de Control Migratorio y los Servicios de Apoyo Migratorio de la Subsecretaría de Migración de Loja y Zamora Chinchipe, es necesario que la institución mantenga un óptimo clima organizacional, a la vez mantenga motivado a sus empleados, haciéndoles sentir parte de ella. Con el objetivo de proporcionar alternativas de solución a los problemas del ambiente laboral en la institución. Al contar con un personal que se desempeñe en un ambiente laboral adecuado se generará mayor aceptación por la ciudadanía quien será atendida con eficiencia, amabilidad, responsabilidad, etc. en los diversos trámites que requiere.

Variables

Determinación de las Variables: Se toma en cuenta y determina como trascendentales las siguientes:

- **Clima organizacional:** Se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas.

- **Desempeño laboral:** Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro.

Finalmente, dentro del presente trabajo de titulación están descritos tanto en el objetivo general que no es más que determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño

laboral en las Unidades de Control Migratorio y los Servicios de Apoyo Migratorio Loja y Zamora Chinchipe, así como en los objetivos específicos como son el Evaluar el clima organizacional de los servidores públicos de las Unidades de Control y Servicios de Apoyo Migratorio Loja y Zamora Chinchipe, el establecer el desempeño laboral de los servidores públicos de las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio Loja y Zamora Chinchipe para el mejoramiento del clima laboral y analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los servidores públicos de las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio Loja y Zamora Chinchipe los que darán la pauta dentro del marco jurídico correspondiente que puedan ser objeto de análisis y verificación, y de esta manera contar con sólida información que permita ahondar en el problema que se está tratando.

En definitiva, en la implementación del presente trabajo de titulación, se deberán superar algunas situaciones a nivel político principalmente que puedan generar un espacio propicio para que las disposiciones sean alineadas en beneficio de la necesidad de los servidores y colaboradores y de la organización.

4. Marco Teórico

4.1 Desarrollo organizacional

Según Hernandez, Gallardo, y Espinoza (2011) el desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio por cuanto busca lograr una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional. A lo largo del tiempo y desde que el desarrollo organizacional cobró importancia, diversos estudiosos de este campo han aportado definiciones de acuerdo con su percepción de la realidad y el ambiente prevaleciente en esos momentos. Como podrá observarse, hay una constante dentro de las definiciones respecto al campo de acción del clima organizacional y algunos otros elementos que se han quitado y agregado según sea la perspectiva del autor y la visión del tiempo y espacio en el que se desenvolvían los estudiosos de la materia.

Según Montúfar (2008) el desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la organización.

Para Chiavenato (2011) el clima organizacional se basa en una filosofía que se refiere al hombre: el ser humano tiene aptitudes para ser productivo y estas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja es restrictivo y hostil, lo cual impide el crecimiento y la expansión de su potencial.

El clima organizacional se constituye en una estrategia que implica una reingeniería de los sistemas comunes de la organización que aborda la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la preparación y la aplicación de modelos prácticos y eficientes de comportamiento que se adoptan a través de la gestión (Frías & Torres, 2019).

Según Beckhard (1969) “el desarrollo organizacional, en su contexto originario del mundo empresarial y productivo, pretende incidir en los procesos dinámicos y recursos humanos para lograr una mejora del funcionamiento y actuación de una organización”, mientras que Chiavenato (2009) considera que el desarrollo organizacional “está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios”, definiciones que se conjugan y direccionan hacia un mismo fin.

El desarrollo organizacional tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:

- a) Metas (¿a dónde desea llegar la organización?)
 - b) Crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
 4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
 5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
 6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos.
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos (Montúfar, 2008)

El desarrollo organizacional concibe la organización como un sistema social complejo con grupos y fuerzas formales e informales que hacen difícil establecer objetivos unívocos y concretos (González, Sumaza, & Gómez, 2018).

4.2 Cultura organizacional

Según González, Sumaza y Gómez (2018) al referirnos a las definiciones de cultura señalan que la cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan de una estructura social. (Gasalla, 2014; Schein, 1985; Trice y Beyer, 1993) hablan de que la cultura surge cuando un grupo u organización ha de afrontar una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (integración grupal). Esto conlleva a una serie de “ideas” básicas, comunes, compartidas de forma implícita y a una serie de conductas observables, llámense símbolos, lenguaje, modos de actuar, etc. Así pues, una cultura fuerte conduce a una mayor rentabilidad porque:

- a) Los esfuerzos se aúnan o “unifican” hacia un objetivo común.
- b) Motivación: el trabajo se percibe como una actividad gratificante.
- c) La estructura generada o los controles requeridos en la organización no cae en burocracia que inhibe la motivación y la innovación.

Sin embargo Kotter (1992) concluye las personas que habían contribuido a que compañías americanas tuvieran éxito, trabajaron constantemente para crear “culturas vigorosas” dentro de sus organizaciones, y mantuvieron a directivos/as con gran impacto en

sus empresas, capaces de transmitir la cultura de la misma. Lo que da paso a que exista fuerza en la cultura organizacional.

Según Chiavenato (2011), célebre escritor brasileño, reconocido por sus trabajos en RRHH y Administración, definió a la cultura organizacional como un: “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”.

La cultura organizacional, según lo plantea Denison (1990, p.32), son las reglas y normas que sugieren soluciones a los problemas y situaciones comunes que comparten los miembros de una organización Cameron y Quinn (2006) proponen cuatro tipos de cultura organizacional: jerarquía, clan, adhocrática y mercado, cada una de ellas asociada a la combinación de enfoque externo o interno y la estabilidad (Salas, García, y Murillo, 2017).

Para Salas, García y Murillo (2017) en su estudio hace hincapié a la cultura clanes llamada de esta forma debido a su gran parecido al tipo de organización de un grupo familiar, esta se caracteriza por la gran cohesión entre sus miembros, la participación, descritas como «una familia extensa» tanto que no parecían entidades económicas. En este tipo de cultura, en vez de las reglas como la jerárquica y de la competencia como la de mercado, prevalecen valores como el trabajo en equipo, programas que hacen mucho más activa la participación de los empleados y el compromiso de la compañía para con sus miembros.

4.3 Comportamiento Organizacional

Según Alles (2005) el comportamiento organizacional se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.

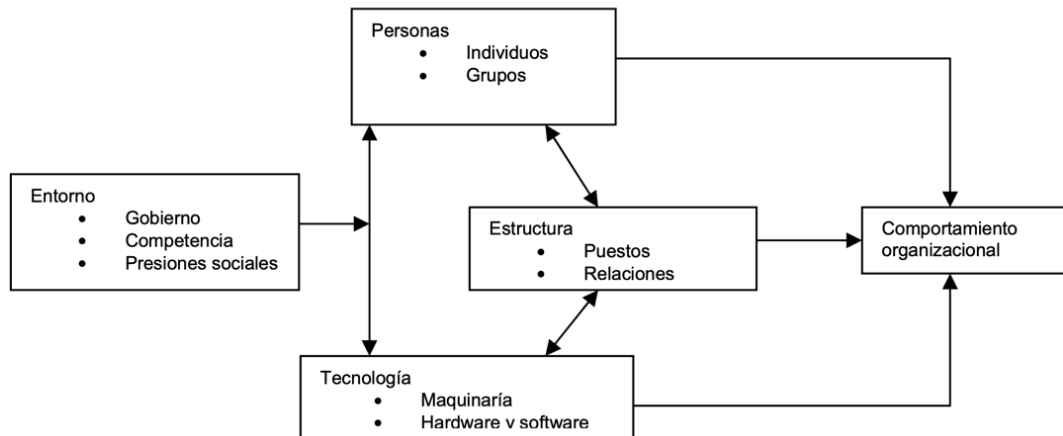
Hoy en la actualidad en las empresas es primordial el estudio del comportamiento humano. Debido a que los recursos humanos son un factor determinante para alcanzar los logros de la organización, para lo cual (Davis & Newstrom, 1999) afirman que el comportamiento organizacional es “el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones” (p. 5).

4.3.1 Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional

Para Robbins (2013) el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas que se mencionan:

1. Personas
2. Estructura
3. Tecnología
4. Entorno

Figura 1. Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional



Fuente. (Davis & Newstrom, 1999)

Es decir el comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen en el comportamiento dentro de una organización, el mismo que se lo aplica para formar organizaciones que trabajen con más eficacia. En resumen el comportamiento organizacional se centra en la manera de mejorar la productividad; reducir el ausentismo, la rotación y el comportamiento que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo; así como fomentar el comportamiento ciudadano organizacional y la satisfacción en el trabajo lo que conlleva a un buen ambiente laboral.

4.4 Clima Laboral

Para Chiang (2008), el clima laboral u organizacional es la satisfacción laboral o la actitud frente al propio trabajo y está basado en el valor que se atribuye al trabajo, así como en el equilibrio entre la cantidad de recompensas que se reciben y las que se cree que se debiera recibir. Estrechamente ligadas a la satisfacción laboral -con influencia recíproca en el clima organizacional- se encuentran otras actitudes como la motivación (ánimo y predisposición para llevar a cabo una labor); la involucración en el trabajo (inversión de tiempo y energía en el trabajo); o el compromiso organizacional (identificación con la organización y deseo de seguir

participando activamente en ella). Antes, las instituciones le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban un poco el clima. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el clima laboral, de forma tal, que los servidores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las instituciones alcanzan la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional, llamado también clima laboral, el lugar de importancia que merece, porque proporciona información sobre los valores, creencias y actitudes individuales y colectivas, dentro de las empresas; por lo tanto, estudiarla y valorarla, se constituye en un beneficio para ambas partes, empleadores y empleados, relación que debe ser construida con la mirada de crecer ambos componentes, ya que se constituyen en la piedra angular de la institución.

Así mismo de acuerdo al criterio de Juárez-Adauta (2012), el clima laboral actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una institución. Conocer el clima organizacional proporciona una retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y además permite introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. Los primeros estudios sobre clima organizacional fueron realizados por Kurt Lewin en la década de 1930. Se acuñó el concepto de “atmósfera psicológica”, la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

En cambio para Arboleda (2017) las instituciones exitosas en un futuro cercano serán aquellas que hagan una adecuada gestión de su potencial humano, incluyendo el conocimiento que este posea y conduciéndolo hacia el aprendizaje institucional, como parte de la cultura organizacional. Se destaca, entonces, la importancia de gestionar el potencial intelectual como el activo más importante en las instituciones.

Para García (2009) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el servidor, de acuerdo a su percepción.

Mientras que para Chiavenato (2000) señala que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (Robbins, 2013; Robbins y Cenzo, 2009).

4.4.1 Clima organizacional en el sector público

De acuerdo a lo que manifiesta Cubillos et. al. (2014) para el sector público, el clima organizacional se define como la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de las luchas internas y externas por parte de empleados y obreros, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Es importante recalcar que para Chiavenato (2011) el clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, productividad. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, trabajo en equipo negativo, y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, antipatía, comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, reclamos públicos) que se tornan en un ambiente negativo para la organización.

4.4.2 Dimensiones del clima organizacional

Para Chiavenato (2000) El clima organizacional se caracteriza por un conjunto de dimensiones que son importantes para su análisis o reestructuración, si fuera necesario, las mismas que interfieren directamente en el clima organizacional.

Espacio físico - lugar de trabajo: El lugar donde se ubica la infraestructura organizacional y donde trabajan las personas.

Estructura: Un organigrama en el que se organizan los empleados de la empresa según sus tareas, responsabilidades y horarios de trabajo.

Responsabilidad: Sentido de compromiso, productividad, precisión, capacidad para tomar decisiones.

Identidad: Sentido de pertenencia e identidad que los empleados deben sentir hacia la organización en la que trabajan.

Comunicación: La comunicación y el intercambio de información es importante para el pleno desarrollo de las actividades de la organización. Una mala comunicación puede convertirse en un grave problema para el desarrollo del trabajo de los trabajadores. La comunicación genera confianza, diálogo, intercambio de opiniones y sugerencias entre los empleados e incluso promueve relaciones diplomáticas y cordiales entre los agentes internos y externos de la empresa.

Capacitación: Es una excelente manera de motivar a los miembros de una organización y apoyar el desarrollo empresarial y personal.

Liderazgo: Los responsables de liderar y dirigir una agencia o departamento deben demostrar ser personas responsables, dedicadas que sean capaces de motivar y animar a su equipo a hacer mejor su trabajo cada día.

Motivación: es parte de la cultura de una organización que apoya el bienestar y la motivación de su equipo de trabajo a través de diversas estrategias, como ofrecer un espacio de trabajo limpio y despejado, brindar bonificaciones especiales por productividad, respeto por los días libres o descanso, promover la competitividad , entre otros.

Evaluación: el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio.

Según Koys y Decottis (1991) las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es oportuno mencionar las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

De acuerdo al criterio de Chiang, Salazar y Nuñez (2008) se consideran las siguientes dimensiones del clima organizacional, las cuales se enuncian a continuación.

Autonomía: Se considera a la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

Cohesión: La percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

Confianza: La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

Presión: La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

Apoyo: La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

Reconocimiento: La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.

Equidad: La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

Innovación: La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativos y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.

Mientras que para Garcia (2009) en su Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, manifiestan que el instrumento utilizado es un formulario que consta de 27 dimensiones: misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, comunicación participativa, infraestructura, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, balance vida-trabajo, ética, normas, procesos y procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información el cual facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores.

4.5 Administración de recursos humanos

Según Chiavenato (2011) los recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las

organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones, en realidad, esa antigua denominación, que viene de la era industrial, donde las personas ya no son activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización.

4.6 Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2000) define al desempeño laboral como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

De acuerdo a lo que manifiesta Milkovich (1994) el desempeño laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Pero se recalca que las organizaciones por lo general toman en cuenta otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo.

Para García (2001), trata de definir al desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la institución.

Siendo así que Montejo (2009) enuncia que algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Según Pedraza (2010) en su estudio manifiesta que algunos investigadores definen al desempeño como todas aquellas acciones o comportamientos observables en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos del desarrollo de competencias individuales, así como el nivel de contribución a la institución.

De ahí se considera que el desempeño laboral por lo general cambia de persona a persona, debido a que este influye de manera puntual en las habilidades, motivación, trabajo en equipo, capacitación, supervisión y factores situacionales de cada miembro de la organización; así como, la percepción que se tenga del rol en el que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo que prestan servicios para poder ofrecer un buen servicio

de atención a los usuarios deben considerar los factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los miembros de la organización, entre los cuales se consideraran el cumplimiento de procesos así como el logro de objetivos que se constituyen en la satisfacción del miembro de la organización, el autoestima, el trabajo en equipo, la capacitación y la supervisión para el trabajador.

4.6.1 Importancia de medir el desempeño laboral

Para Alles (2005) por lo general el análisis del desempeño de un servidor se transforma en un instrumento para dirigir y supervisar al personal, tiende a ser un puente, entre el servidor evaluado y el funcionario, al conocer tanto el uno como el otro la forma en que se satisfacen las expectativas comunes y qué hacer para mejorar los resultados.

La medición de desempeño se la debe realizar en relación con el perfil del puesto que ocupa el servidor evaluado, confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada,

Para González (2014) el objetivo de la medición del desempeño laboral es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el servidor lleva a cabo las actividades encomendadas en su puesto de trabajo.

Siendo así que la institución cuenta con niveles de medición o estándares completamente verificables que le permite medir el desempeño de una manera confiable y objetiva, el mismo que se encuentra ya normado por los entes competentes.

4.6.2 Dimensiones de desempeño laboral

Como lo menciona Chiavenato (2000) es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos como:

Productividad laboral: Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos.

Eficiencia laboral: Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

Por su parte Montejo (2009) citando a Idalberto Chiavenato (2000, p. 359) menciona: el desempeño laboral «es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos». También habla de tres dimensiones del desempeño laboral:

- Nivel de desempeño
- Competencias de gestión
- Diseño de trabajo

Afirma que son capacidades o características del rendimiento o comportamiento de la organización o del individuo.

Además Chiavenato (2009) argumenta que la evaluación de desempeño laboral se aplica a cada persona de acuerdo con sus actividades, puesto y habilidades, así como la eficacia para el cargo que desempeña. Las evaluaciones sirven para incentivar y calificar la experiencia, valor y carácter de los individuos. La utilidad de las evaluaciones en un ambiente laboral es una oportunidad para identificar destreza y ritmo de ejecución y, de esta manera, desarrollar estrategias para un mejor desempeño laboral.

Para Moyano et.al. (2022) los seres humanos desarrollan actividades profesionales que contribuyen al crecimiento económico de las empresas en diversas gestiones. Desde el campo de la administración de recursos humanos, comportamiento organizacional y psicología, diversos autores han definido el desempeño laboral.

Según Palacios (2005) lo define como el valor que aporta el individuo a la organización. El cumplimiento que alcanza un miembro de la organización de acuerdo con los objetivos y tiempos establecidos, basado en sus habilidades (Robbins y Judge, 2013).

De igual manera, en el desempeño laboral se consideran componentes importantes, tales como el conocimiento y la calidad del trabajo, así como las relaciones personales y las capacidades personales (Bohlander et al., 2018), que pueden producir comportamientos que afectan resultados y cambios organizacionales (Milkovich y Boudreau, 1994)

4.6.3 Administración del desempeño

Para Chiavenato (2007) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del ejercicio de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

De acuerdo a lo que describe (Montejo, 2009) la Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas como la evaluación, conceptualización, desarrollo, implementación y retroalimentación que se constituyen en un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

4.6.4 Factores del desempeño laboral

Bain (2003) señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

Factores internos. Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Factores duros. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Factores blandos. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Factores externos. La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo,

la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

4.6.5 Dimensiones de desempeño laboral

Como lo menciona Chiavenato (2000) es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos como:

Productividad laboral: Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos.

Eficiencia laboral: Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

4.7 Evaluación del Desempeño

Para Chiavenato (2012) el valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

Además que este mismo autor Chiavenato (2011) manifiesta que es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.

Amorós (2007) Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite

implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado (Guerrero, 1996).

De lo que concluye Montejo (2009) La evaluación de desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos, aunque no siempre se entiende su importancia y la necesidad de hacerla con criterios que garanticen la objetividad. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador.

4.7.1 Evaluación de desempeño en el sector público

Según Cubillos et.al. (2014) la evaluación del desempeño en el sector público se encuentra normada por la ley 909 de 2004, en cuyo Título VI se refiere a la Capacitación y Evaluación del Desempeño. En un primer momento, esta ley define los principios que orientan la permanencia en el servicio definiendo cuatro características primordiales y esenciales que se nombran a continuación:

- *Mérito*: la permanencia en los cargos exige calificación satisfactoria del desempeño, logro de resultados y adquisición de nuevas competencias.
- *Cumplimiento*: cumplir las normas que regulan la función pública.
- *Evaluación*: someterse y colaborar en las evaluaciones de personal e institucional.
- *Promoción de lo público*: buscar ambientes colaborativos y de trabajo en grupo, defendiendo los intereses públicos (Ballén, 2011).

El decreto 1227 de 2005 reglamenta y realiza modificaciones parciales a la ley 909 de 2004, y en su título IV define que para el sector público la evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión para la medición objetiva sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados, buscando

valorar el mérito como principio fundamental. Las evaluaciones, por lo tanto, deben ser objetivas, imparciales y equitativas (Cubillos et.al., 2014).

4.7.2 Métodos de Evaluación

El objetivo de la evaluación del desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

4.7.3 Responsabilidad de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2011) de acuerdo con la política de RH que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción.

La evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos (Montejo, 2009).

Los métodos posibles para evaluar son:

4.7.3.1 Método de la escala gráfica de calificaciones. La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y la confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características.

4.7.3.2 Método de clasificación alterna. Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.

4.7.3.3 Método de la comparación por pares. El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los

subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos.

4.7.3.4 El método de la distribución forzada. Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados.

4.7.3.5 Métodos de los incidentes críticos. Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

4.7.3.6 Las formas narrativas. Algunos administradores usan formas narrativas para evaluar al personal; tales como el plan para mejorar el desempeño que usa una compañía multinacional para evaluar el avance y el desarrollo de sus empleados exentos.

4.7.3.7 Escalas de estimación ancladas. Una escala de estimación anclada a conductas (behaviorally anchored rating scale; BARS) combina narración de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas gráficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente.

Según el reglamento para la administración del talento humano de acuerdo a la Norma Técnica del desempeño las escalas de evaluación utilizadas son:

- a) Excelente:** Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;
- b) Muy Bueno:** Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
- c) Satisfactorio:** Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
- d) Regular:** Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y
- e) Insuficiente:** Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto. Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica.

Cuando se decide implantar la evaluación del desempeño se debe considerar lo siguiente:

1. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
2. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
3. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.

6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

Finalmente para (Cota, 2017) en su investigación manifiesta que “la satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo” (Likert, 1976). En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora o niega los valores laborales de uno. Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar.

5. Metodología

La investigación, para Hernández, Fernández y Baptista (2018) se constituye como “un elemento fundamental dentro del proceso educativo porque a través de ella se genera conocimiento y se propicia el aprendizaje para la generación del nuevo conocimiento” (p.149). Esta definición hace referencia a una mirada transformadora de la investigación como generadora de conocimiento, pero también como instrumento para adquirir herramientas en este marco.

Abreu (2012) Profesor/Investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León en la Facultad de Contaduría Pública y Administración, describe con buenos detalles la forma en que se ha llevado a cabo la investigación. Este permite explicar la propiedad de los métodos utilizados y la validez de los resultados, incluyendo la información pertinente para entender y demostrar la capacidad de replicación de los resultados de la investigación.

5.1 Enfoque metodológico

Concierne al enfoque cuantitativo, que se concentra en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos, utiliza la metodología empírico analítico y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos.

5.2 Tipo de estudio

Basándonos en los tipos de investigación mencionados por Hernández (2006), el presente estudio responde al tipo de investigación EXPLICATIVO Y CORRELACIONAL, ya que tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre dos conceptos (variables) en este caso particular, determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en las UCM y SAM de la Subsecretaría de Migración de Loja y Zamora Chinchipe. Los estudios cuantitativos miden el grado de relación entre dos o más variables.

5.3 Diseño de investigación

El diseño que se utiliza en la presente investigación de tipo no experimental, transversal correlacional; no experimental porque se observan situaciones existentes dentro de las áreas en que nos enfocamos de las UCM y SAM de la Subsecretaría de Migración de Loja y Zamora Chinchipe; las cuales no fueron provocadas intencionalmente; transversal, puesto que la recolección de información se hace en un solo momento y en un tiempo único (año 2021) y correlacional, porque se determina la relación entre clima organizacional y desempeño laboral sin precisar el sentido de causalidad.

Según Hernández (2006), el tipo de diseño no experimental, el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño de investigación no experimental tiene la siguiente estructura

Donde:

M = Muestra

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación entre las variables de estudio

5.3.1 Población y Muestra

La presente investigación se desarrolla en las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio de la Subsecretaría de Migración de Loja y Zamora Chinchipe.

5.3.2 Población

La población de esta investigación está conformada por el total de servidores públicos de todos los niveles, que prestan servicios en las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio de la Subsecretaría de Migración de Loja y Zamora Chinchipe, quienes vienen laborando en las diferentes unidades, los cuales tienen diferentes niveles de instrucción (profesionales-analistas de Control Migratorio). Siendo un total de 18 servidores públicos. Al ser una población tan reducida, se considera innecesario la determinación de una muestra, sino que se aplicará un censo, considerando los siguientes criterios:

Al realizar un censo debemos incluir en el estudio a todos los sujetos o casos (personas) del universo o la población. Por ejemplo, los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta.

N= 18

Población	Muestra
Masculino	14
Femenino	04
Total	18

Fuente: Subsecretaría de Migración

5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

5.4.1 Técnica

5.4.1.1 Encuesta. Es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación.

Para Arias (2012), la encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información:

Se opta por la encuesta al ser una técnica de investigación basada en las afirmaciones emitidas por una muestra específica de una población puntual que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, entre otros aspectos.

5.4.2 Instrumento

5.4.2.1 Cuestionario estructurado. Este instrumento que nos sirve para medir o registrar diversas situaciones y contextos que al ser estructurado, nos permita ver que las alternativas de respuesta a cada pregunta tengan opciones predefinidas. De esta forma el análisis estadístico resulta más fácil.

Según Garcia (2003), el cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos.

5.5 Tratamiento de la Información

Se realizó una encuesta para el personal que labora en la Institución, la cual estaba conformada por factores a evaluar los cuales son: institución, infraestructura, jefes, remuneración, motivación, comunicación, equipo de trabajo, ambiente físico de trabajo y el liderazgo.

5.6 Presentación de Resultados

La estructura y análisis de los datos arrojados se realizó con la medición e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los 18 servidores públicos que conforman el equipo de trabajo de las Unidades de Control Migratorio y los Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe.

El proceso se realizó mediante la elaboración de cuadros estadísticos y gráficos en donde se presentan las diferentes preguntas con sus respuestas.

Para la realización del análisis de los resultados se tomó como base los valores obtenidos durante el estudio de los datos.

En el estudio compara la importancia que los encuestados servidores facilitaron en cada una de las respuestas e interpretando los resultados tomando en cuenta en la relación de la teoría

orientada al clima organizacional y de las opiniones de los encuestados con respecto a su desempeño en la institución.

5.7 Aplicación de encuestas

Para la realización del estudio se aplicaron encuestas que permiten establecer donde ocurren las fallas en la comunicación del personal, las deficiencias para el mejoramiento del clima organizacional, que generan conflictos entre los servidores que conforman la institución.

“La investigación por encuesta es considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma” (Kerlinger, 1975).

Según Garza (1988) las encuestas son el resumen de ideas, opiniones y sugerencias de manera oral o escrita generados para el estudio de una situación en específico.

Para Baker (1997), la investigación mediante encuestas se refiere a la compilación de datos arrojados en un grupo de personas que responden unas preguntas específicas.

El cuestionario aplicado es de escala Likert sobre el clima organizacional que consta de 1 dimensión y 3 indicadores y del mismo modo el cuestionario sobre desempeño laboral que consta de 1 dimensión y 2 indicadores, el tipo de preguntas a escala likert mide la intensidad o grado del clima organizacional como así también el grado o nivel de desempeño laboral, cuantificando las siguientes dimensiones:

5 Siempre

4 Casi siempre

3 Algunas veces

2 Muy pocas veces

1 Nunca

6. Resultados

6.1 Interpretación de resultados

6.1.1. Introducción

Para tener una apreciación del comportamiento de los servidores públicos pertenecientes a la Subsecretaría de Migración, en las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe y la forma cómo se relacionan las variables consideradas, primero debemos presentar datos generales obtenidos al aplicar la encuesta de recolección de información, la misma que se agrupa según el cuadro siguiente.

Tabla 1. Analisis de variables personales

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Género		
Masculino	14	78%
Femenino	4	22%
Edad		
25-35	10	56%
36-45	6	33%
46-55	1	6%
56-65	1	5%
Nivel de Estudios		
Secundaria	2	1%
Técnico	1	6%
Tercer nivel	13	82%
Cuarto nivel	2	11%
Estado Civil		
Soltero	9	50%
Casado	8	44%
Unión libre	1	6%
Años de Servicio		
Menos de 1 año	3	17%
1- 5 años	7	39%
6 -10 años	5	28%

11 -15 años	0	0%
15 -20 años	2	11%
10 años o más	1	5%
Cargo		
ACM	2	11%
ACM 1	10	56%
ACM 2	2	11%
Policia CM	4	22%

Fuente: Encuesta

Del total de la población encuestada se observa que el 78% son del **género masculino**, mientras que en el 22% corresponde al **género femenino**. Esto evidencia que el sector de servicios y control migratorio está integrado en su mayoría por hombres.

En lo que respecta a la edad de las personas encuestadas, se aprecia que las edades comprendidas entre 25-35 años poseen un 56% donde se concentra la mayor cantidad de personas además esta integrado por quienes poseen mayor experiencia en el área de unidades de control migratorio. En segundo lugar se ubica el rango de edades de 36-45 años con un 33%, en tercer lugar se encuentra la categoría comprendida entre 46-55 años con un 6%, como cuarto lugar observamos que las personas con edades entre 56 -65 años tiene un 5%, donde se concentran quienes tienen mayor experiencia en el área de servicios de control migratorio.

De los servidores públicos el 82% tienen instrucción de tercer nivel, el 11% de los encuestados tienen título de cuarto nivel, el 6% corresponde a la personas con estudios de técnico, mientras que el 1% han realizados estudios de secundaria.

En lo concerniente al estado civil de los servidores públicos de esta cartera de estado se evidencia que el 50% de los encuestados tienen como estado civil soltero, el 44% son casados, mientras que el 6% tienen como estado civil unión libre.

En lo que respecta a los años que laboran en las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio de la Subsecretaria de Migración, el 39% pertenece a los servidores que han laborado de 1- 5 años, el 28% corresponde a los servidores públicos que trabajan de 6 a 10 años, menos de un año el 17% y con el 11% pertenece al personal que labora de 15-20 años, mientras que el 5% labora más de 10 años. En este análisis se visualiza que tanto en las Unidades de Control Migratorio como en los Servicios de Apoyo Migratorio, existe un porcentaje alto de personas que laboran de manera continua es decir que mantienen una relación laboral de varios años.

Respecto al cargo que ocupa la población de estudio, el 56% corresponden a 10 servidores que tienen el cargo de Analistas de Control Migratorio 1. Por otra parte, el 22% son Policías de Control Migratorio, el 11% son Analistas de Control Migratorio 2, al igual que el 11% corresponde a Analistas de Control Migratorio. De estos hallazgos se puede considerar que mayoría de la población analizada se encuentra laborando en las Unidades de Control Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe.

6.2 Análisis de la variable clima organizacional

La identificación de los factores que influyen en el clima de la institución y el desempeño del personal en el presente estudio se realiza a través del instrumento “encuesta” a los 18 servidores públicos que integran las UCM y SAM de la Subsecretaría de Migración, cuyos resultados establecen de forma estadística el comportamiento de los servidores en su entorno laboral.

La variable clima organizacional está conformada por tres dimensiones: lugar de trabajo, motivación y evaluación; esta variable tiene un total de 15 subdimensiones. Las alternativas de los subdimensiones de la variable clima organizacional para el respectivo análisis tienen la siguiente valoración de acuerdo a la escala de Likert

- a. Siempre (5)
- b. Casi siempre (4)
- c. Algunas veces (3)
- d. Muy pocas veces (2)
- e. Nunca (1)

Lo que permiten generar las correlaciones que determinen su nivel de influencia o pertinencia con respecto al comportamiento interno de la organización.

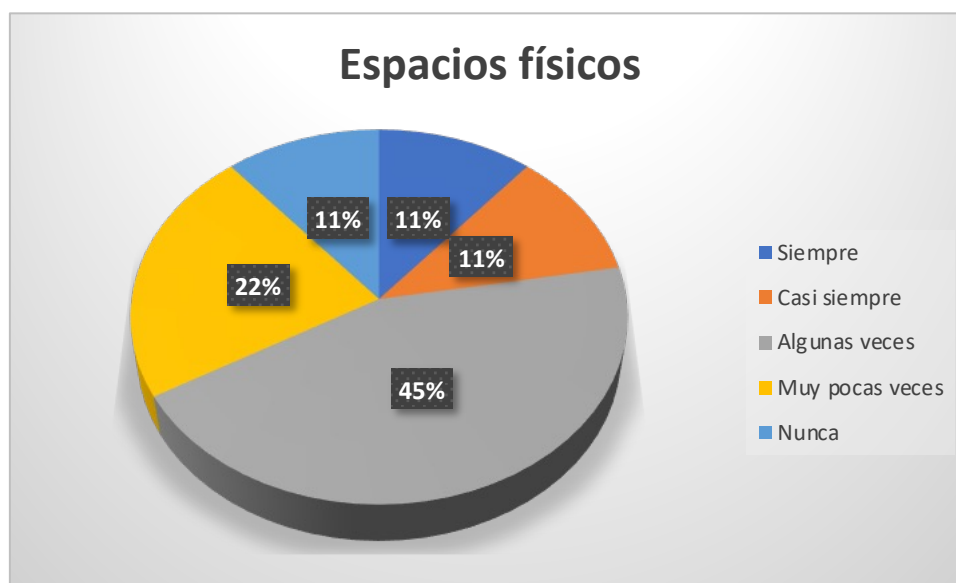
Para el análisis de los resultados se utiliza estadística descriptiva representada a través de tablas y gráficos, como se muestra a continuación:

Primera Dimensión: Lugar de Trabajo

1. Considero que las instalaciones y los espacios físicos de mi área de trabajo son adecuados y acorde para la realización de las actividades.

Pregunta 1 - Dimensión: Lugar de trabajo - espacios físicos

Figura 2. Análisis de lugar de trabajo-espacios físicos



Fuente: Encuesta

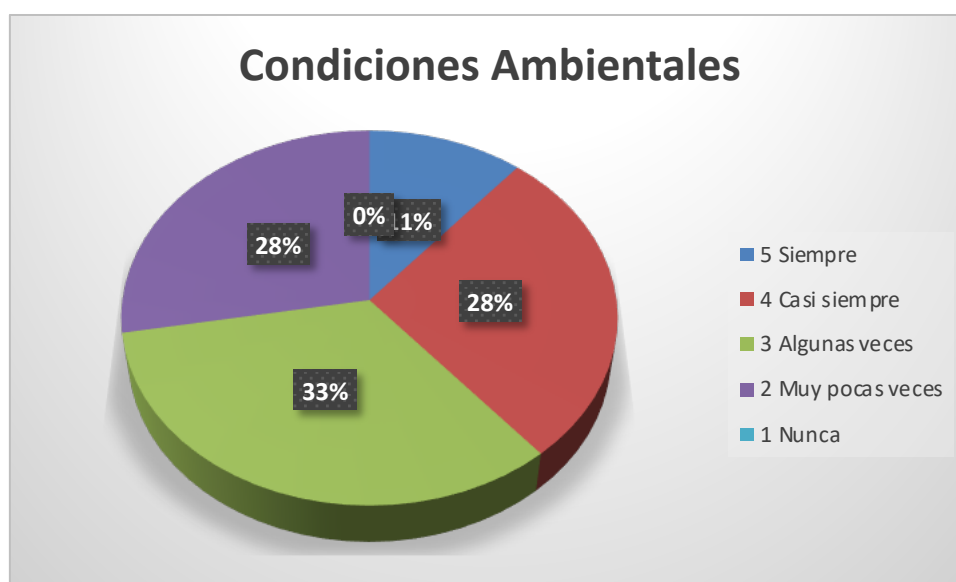
Del total de encuestados, 8 servidores públicos pertenecientes al 45% consideran que algunas veces las instalaciones y espacios físicos del área de trabajo son adecuados y acordes para la realización del trabajo, 4 personas correspondientes al 22% consideran que muy pocas veces las instalaciones y espacios físicos son adecuados, 2 personas equivalentes al 11% casi siempre consideran que las instalaciones y espacios físicos del área de trabajo son adecuados y acordes para la realización del trabajo, así como 2 servidores públicos manifiestan que Siempre las instalaciones y espacios físicos del área de trabajo son adecuados y acordes para la realización del trabajo, mientras que 2 servidores públicos dicen que Nunca las instalaciones así como los espacios físicos de su área de trabajo son adecuados.

Al referirnos al espacio físico en el que se desenvuelve el servidor es relevante ya que este y sus condiciones inciden directamente en el desempeño y satisfacción del colaborador, creándole una percepción sobre el lugar en general.

2. Considero que las condiciones y medio ambiente de trabajo son óptimos para cumplir con mis actividades (iluminación, temperatura, humedad, limpieza, ruido entre otros).

Pregunta 2 - Dimensión: Lugar de trabajo – Condiciones ambientales

Figura 3. Análisis de lugar de trabajo-condiciones ambientales



Fuente: Encuesta

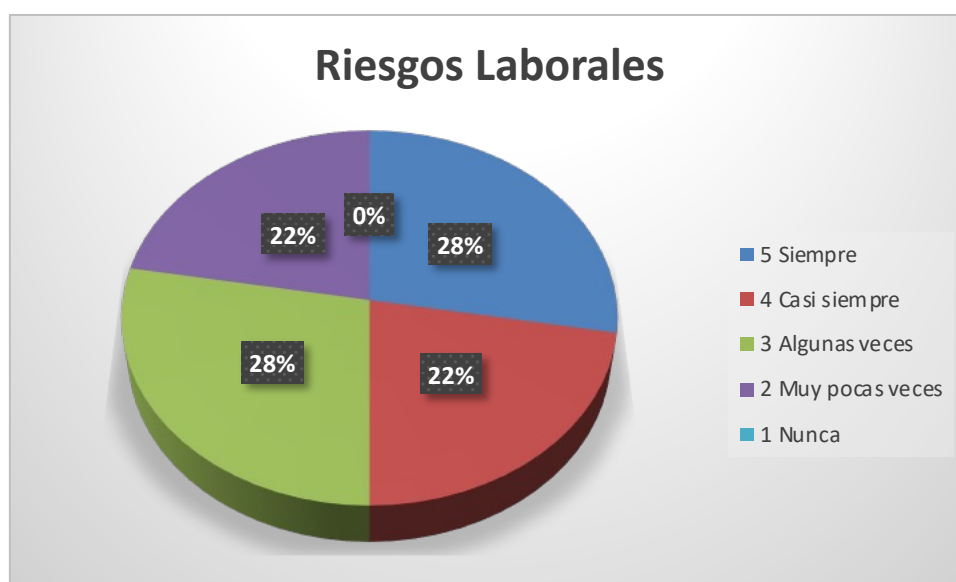
Del total de la población encuestada, 6 servidores públicos pertenecientes al 33% consideran que **algunas veces** las condiciones y medio ambiente de trabajo son óptimos para cumplir con sus actividades, 5 servidores públicos correspondientes al 28% consideran que **casi siempre** las condiciones y medio ambiente de trabajo son óptimos para cumplir con sus actividades, 5 personas equivalentes al 28% consideran que **muy pocas veces** las condiciones y medio ambiente de trabajo son óptimos para cumplir con las tareas asignadas, así como 2 servidores públicos que son el 11% de la población manifiestan que **siempre** las condiciones y medio ambiente de trabajo son óptimos para cumplir con sus actividades.

En el entorno laboral compartimos un promedio de 8 horas diarias un espacio de trabajo con nuestros compañeros, por lo tanto es sumamente importante velar por el bienestar y la calidad del ambiente en el que se desenvuelven ya que esto repercute directamente en la producción y desenvolvimiento de los servidores.

3. En mi institución me informan de los riesgos existentes en los puestos de trabajo de mi área y la manera de prevenirlos.

Pregunta 3 - Dimensión: Lugar de trabajo – riesgos laborales

Figura 4. Análisis de lugar de trabajo-riesgos laborales



Fuente: Encuesta

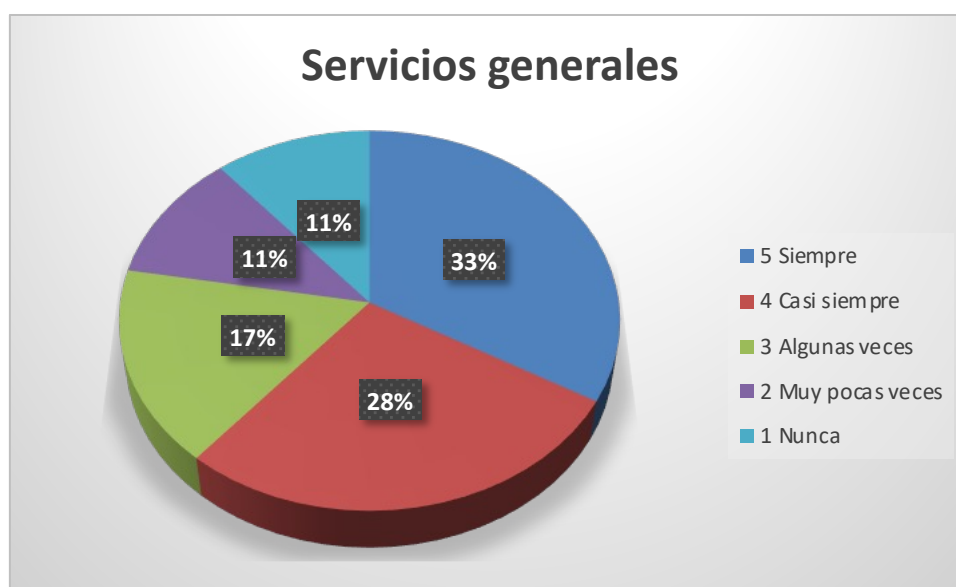
Del total de la población encuestada, 5 servidores públicos pertenecientes al 28% consideran que **casi siempre** me informan de los riesgos existentes en los puestos de trabajo de mi área y la manera de prevenirlos, 4 servidores públicos correspondientes al 22% consideran que **casi siempre** me informan de los riesgos existentes en los puestos de trabajo de mi área y la manera de prevenirlos, 5 personas equivalentes al 28% consideran que **algunas veces** me informan de los riesgos existentes en los puestos de trabajo de mi área y la manera de prevenirlos, así como 4 servidores públicos que son el 22% de la población manifiestan que **muy pocas veces** me informan de los riesgos existentes en los puestos de trabajo de mi área y la manera de prevenirlos.

Las autoridades deben dar muestras de un liderazgo y compromiso firmes respecto de las actividades de información y prevención de riesgos en la institución adoptando las disposiciones necesarias para el establecimiento de un sistema de gestión de la seguridad en el trabajo que incluya los principales elementos de política, organización, planificación y aplicación, evaluación y acción en pro de mejoras.

4. En mi institución estamos conforme con la limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo

Pregunta 4 - Dimensión: Lugar de trabajo – servicios generales

Figura 5. Análisis de lugar de trabajo-servicios generales



Fuente: Encuesta

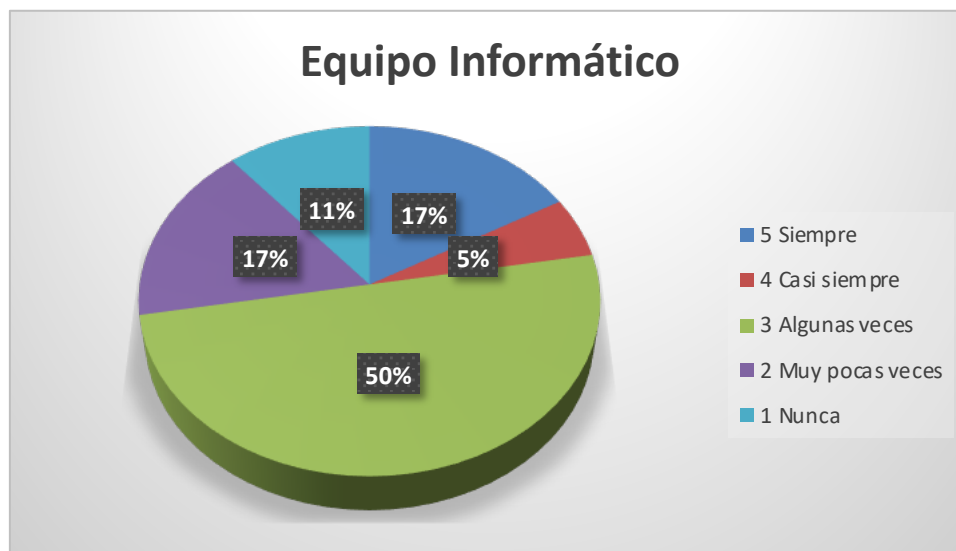
Del total de la población encuestada, 6 servidores públicos pertenecientes al 33% consideran que siempre están conformes con la limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo, 5 servidores públicos correspondientes al 28% consideran que casi siempre están conformes con la limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo, 3 personas equivalentes al 17% consideran que algunas veces están de acuerdo con la limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo, 2 servidores públicos que son el 11% de la población manifiestan que muy pocas veces están conforme con la limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo, mientras que los otros 2 servidores públicos que se constituyen en el 11% de la población manifiestan que nunca están conformes con la limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo asignado.

En la institución se debe siempre conservar el espacio de trabajo limpio, esto es fundamental para un buen rendimiento y ambiente laboral, ya que son muchos los beneficios tanto psíquicos como físicos. Sin olvidar que se trata de un requisito legal.

5. En mi institución las herramientas y el equipo informático con el que trabajo es el adecuado para el desarrollo de mis actividades.

Pregunta 5 - Dimensión: Lugar de trabajo - equipo informático

Figura 6. Análisis de lugar de trabajo-equipos informáticos y herramientas



Fuente: Encuesta

Del total de la población encuestada, 9 servidores públicos pertenecientes al 50% consideran que algunas veces las herramientas y el equipo informático con el que trabajan es el adecuado, 3 servidores públicos correspondientes al 17% consideran que siempre las herramientas y el equipo informático con el que trabajan es el adecuado para el desarrollo de las actividades, 1 servidor público equivalentes al 5% considera que casi siempre las herramientas y el equipo informático con el que trabaja es el adecuado para el desarrollo de sus actividades, 3 servidores públicos que representan el 17% de la población manifiestan que muy pocas veces las herramientas y el equipo informático con el que laboran es el adecuado para el desarrollo de las actividades, mientras que los otros 2 servidores públicos que se constituyen en el 11% de la población manifiestan que nunca las herramientas y el equipo informático con el que trabajan es el adecuado para el desarrollo de las actividades.

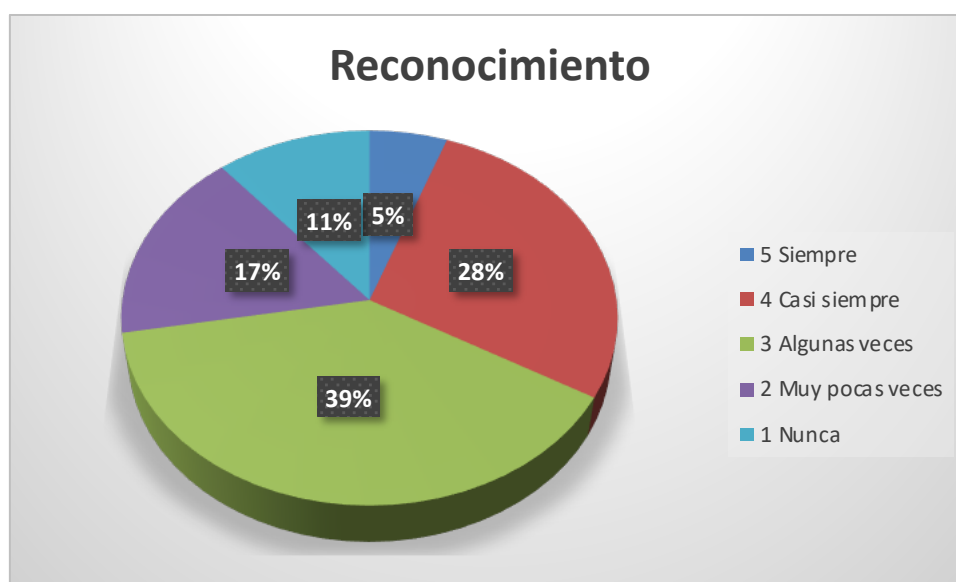
Por lo tanto es importante que las unidades de la institución a cargo vean por las herramientas y el equipo informático se encuentren en óptimas condiciones ya que facilita el trabajo de los colaboradores a la hora de realizar las funciones encomendadas.

Segunda Dimensión: Motivación

6. Considero que cuándo ejecuto bien mi trabajo, obtengo algún tipo de reconocimiento

Pregunta 6 - Dimensión: Motivación - reconocimiento

Figura 7. Análisis de motivación-reconocimiento



Fuente: Encuesta

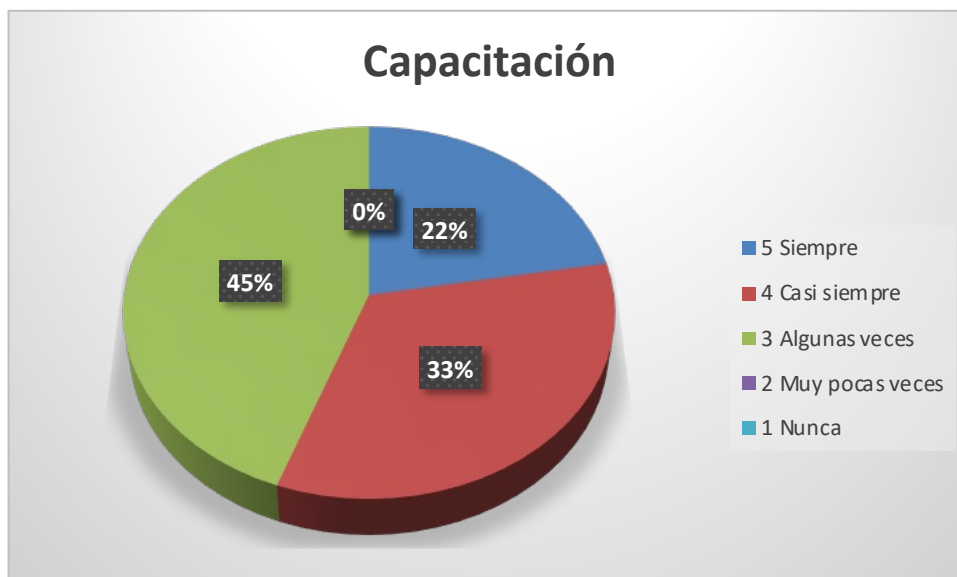
Del total de la población encuestada, 1 servidor público perteneciente al 5% considera que siempre recibe algún tipo de reconocimiento por ejecutar bien su trabajo, 5 servidores públicos correspondientes al 28% consideran que casi siempre reciben algún tipo de reconocimiento por ejecutar bien su trabajo, 7 servidores públicos equivalentes al 39% consideran que muy pocas veces reciben algún tipo de reconocimiento por ejecutar bien su trabajo, 2 servidores públicos que representan el 11% de la población manifiestan que nunca reciben algún tipo de reconocimiento por realizar correctamente su trabajo.

En este contexto se manifiesta que el reconocimiento en la actualidad es considerado como una herramienta importante en el clima organizacional, ya que los servidores sentirán que son valorados y por lo tanto tendrán un mayor aporte a conseguir un buen desempeño además que el clima laboral mejorará altamente.

7. Considero que la institución se preocupa por brindar capacitación en áreas de interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

Pregunta 7 - Dimensión: Motivación-Capacitación

Figura 8. Análisis de motivación-capacitación



Fuente: Encuesta

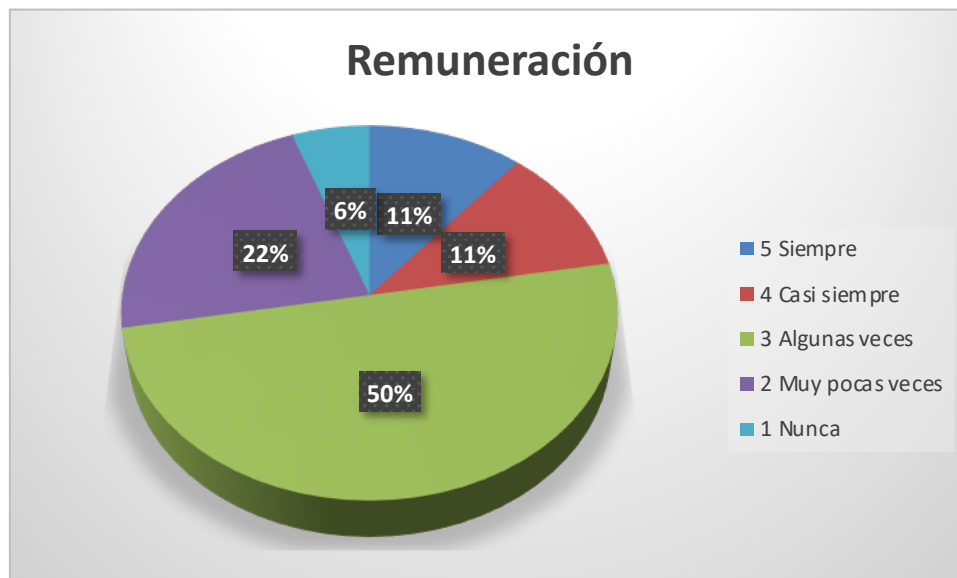
Del total de la población encuestada, 4 servidores públicos pertenecientes al 22% consideran que **siempre** la institución se preocupa por brindar capacitación en áreas de interés, 6 servidores públicos correspondientes al 33% consideran que **casi siempre** la institución se preocupa por brindar capacitación en áreas de interés, 8 servidores públicos equivalentes al 45% consideran que **algunas veces** la institución se preocupa por brindar capacitación en áreas de interés.

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales, los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada servidor no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para la vida, al constituirse en la forma más eficaz de protección del servidor, en primer lugar porque si se produce una vacante en la institución, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un servidor se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo. Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal.

8. Considero que mi remuneración está de acuerdo con mi desempeño y mis logros.

Pregunta 8 - Dimensión: Motivación – Remuneración

Figura 9. Análisis de motivación-remuneración



Fuente: Encuesta

Del total de la población encuestada, 2 servidores públicos pertenecientes al 11% consideran que siempre su remuneración está de acuerdo con su desempeño y sus logros, 2 servidores públicos correspondientes al 11% consideran que casi siempre su remuneración está de acuerdo con su desempeño y sus logros, 9 servidores públicos equivalentes al 50% consideran que algunas veces su remuneración está de acuerdo con su desempeño y sus logros, 4 servidores públicos equivalentes al 22% consideran que muy pocas veces su remuneración está de acuerdo con su desempeño y sus logros, mientras que para un servidor público considera que nunca su remuneración está acorde a su desempeño y sus logros.

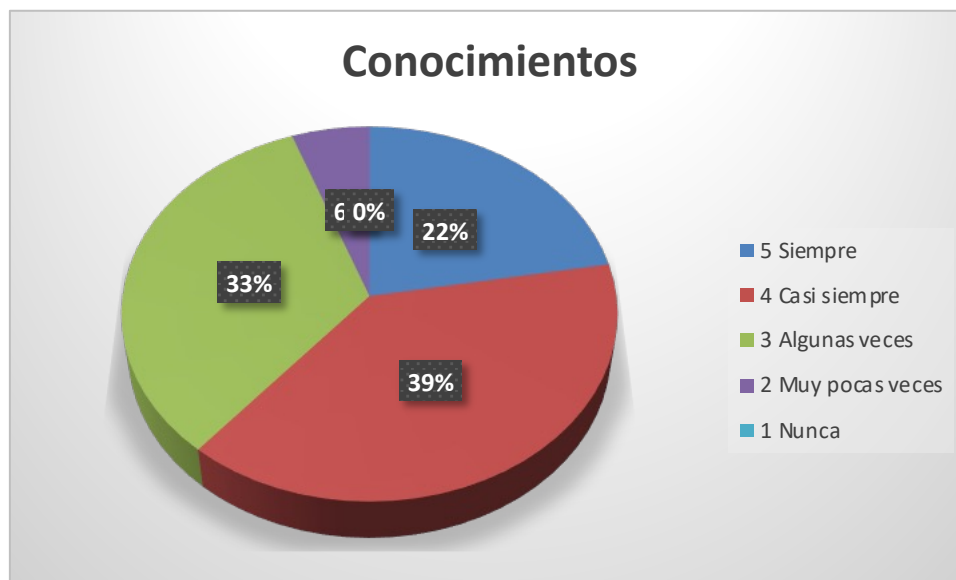
De lo que se interpreta que el 50% de la población estudiada considera que algunas veces su remuneración es la adecuada en función a las actividades que realizan, a diferencia que un 11% de la población considera que su remuneración es la adecuada.

En virtud de ello si las autoridades de la institución se enfocan en que los servidores y su trabajo son valorados, aumentará la satisfacción y productividad, ya que el reconocimiento laboral es una técnica de comunicación poderosa, porque alienta a las personas a desarrollar un trabajo positivo, es decir es un mensaje eficaz.

9. Considero que mis capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa.

Pregunta 9 - Dimensión: Motivación – Conocimientos

Figura 10. Análisis de motivación-conocimientos



Fuente: Encuesta

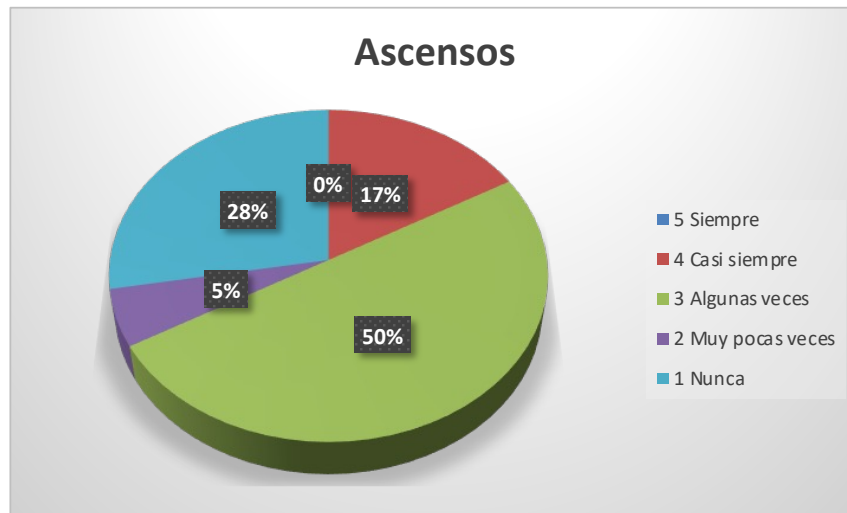
Del total de la población encuestada, 4 servidores públicos pertenecientes al 22% consideran que siempre sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa, 7 servidores públicos correspondientes al 39% consideran que casi siempre sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa, 6 servidores públicos equivalentes al 33% consideran que algunas veces sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa, 1 servidor público equivalentes al 6% considera que muy pocas veces sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa.

Es muy necesario que se dé la oportunidad a los servidores públicos de esta cartera de estado el implementar nuevas ideas según la experiencia y capacidad de cada colaborador para que de esta manera se pueda conseguir mejorar los procesos de trabajo.

10. Considero que el tiempo que llevo en la empresa ¿he alcanzado un cambio de categoría o promoción en mi carrera profesional?

Pregunta 10 - Dimensión: Motivación - Ascensos

Figura 11. Análisis de motivación - ascensos



Fuente: Encuesta

Del total de la población encuestada, 3 servidores públicos pertenecientes al 17% consideran que casi siempre han alcanzado un cambio de categoría o promoción en sus carreras profesionales dentro del tiempo que llevan en la institución, 9 servidores públicos correspondientes al 50% consideran que algunas veces han alcanzado un cambio de categoría o promoción en sus carreras profesionales dentro del tiempo que llevan en la institución, 1 servidor público equivalentes al 5% consideran que muy pocas veces ha alcanzado un cambio de categoría o promoción en su carrera profesional dentro del tiempo que lleva en la institución, 5 servidores públicos equivalentes al 28% consideran que nunca han alcanzado un cambio de categoría o promoción en sus carreras profesionales dentro del tiempo que lleva en la institución.

Las autoridades de la institución deben procurar la mejor calidad en la prestación del servicio, una administración pública eficiente, y garantizar la igualdad en oportunidades de acceso a empleos públicos, el ascenso al interior del servicio público y las calidades de los aspirantes, todo esto enmarcado en lo que constituye un principio constitucional de aplicación a todo el ordenamiento jurídico, un principio ligado al derecho al trabajo, al derecho a la igualdad, e igualmente en conexidad con el pleno ejercicio de funciones públicas y el derecho a ocupar cargos públicos.

Tercera Dimensión: Evaluación

11. Considero que soy responsable con mi trabajo

Pregunta 11 - Dimensión: Evaluación – Responsabilidad

Figura 12. Análisis de evaluación – responsabilidad



Fuente: Encuesta

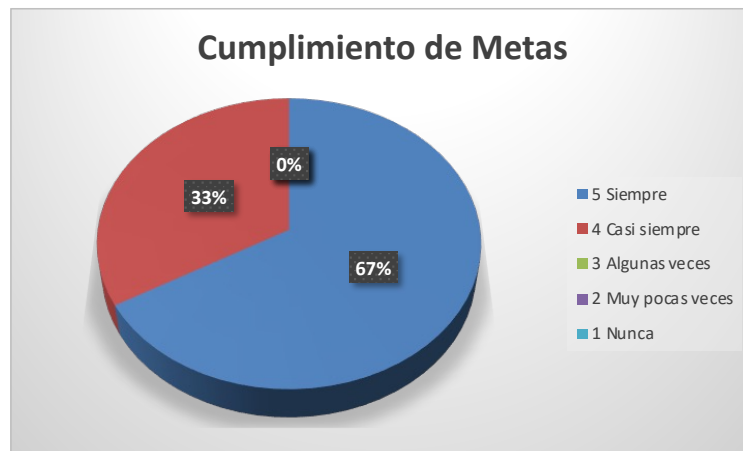
Del total de la población encuestada, 14 servidores públicos pertenecientes al 78% consideran que siempre son responsables en su trabajo, tareas asignadas, 7 servidores públicos correspondientes al 22% consideran que casi siempre son responsables en su trabajo, tareas asignadas.

Los servidores públicos deben tener claro que la responsabilidad no se basa solamente en entregar una tarea a tiempo; sino que se constituye en el orden previo y la estructura de las actividades de tener la capacidad de cumplir los compromisos con alegría, la responsabilidad se ve aumentada notablemente y la atención que se le ponga a cualquier actividad destacará; no importa que cargo se tenga, siempre se buscará dar lo mejor y eso es algo muy bien visto por los superiores.

12. Considero que cumpro con las metas trazadas.

Pregunta 12 - Dimensión: Evaluación - Cumplimiento de metas

Figura 13. Análisis de evaluación – cumplimiento de metas



Fuente: Encuesta

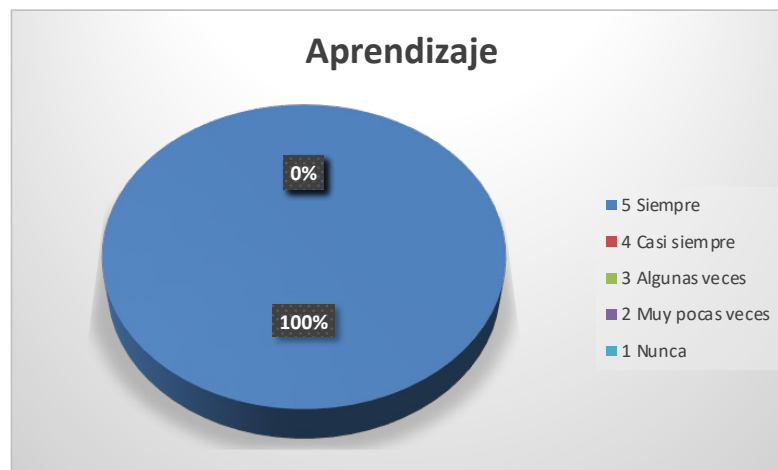
Del total de la población encuestada, 14 servidores públicos pertenecientes al 67% consideran que siempre cumplen con las metas trazadas, 4 servidores públicos correspondientes al 33% consideran que casi siempre cumplen con las metas trazadas.

Tanto las autoridades como los servidores de la institución deben tener claro que el cumplimiento de metas está bastante ligado a lo que internamente creen, esto implica estar convencido profundamente de que son capaces de lograrlo, es decir el cumplimiento de las metas requieren de un compromiso constante y una alta dedicación.

13. Considero que poseo la disponibilidad de aprender algo nuevo por mínimo que sea.

Pregunta 13 - Dimensión: Evaluación - Aprendizaje

Figura 14. Análisis de evaluación – aprendizaje



Fuente: Encuesta

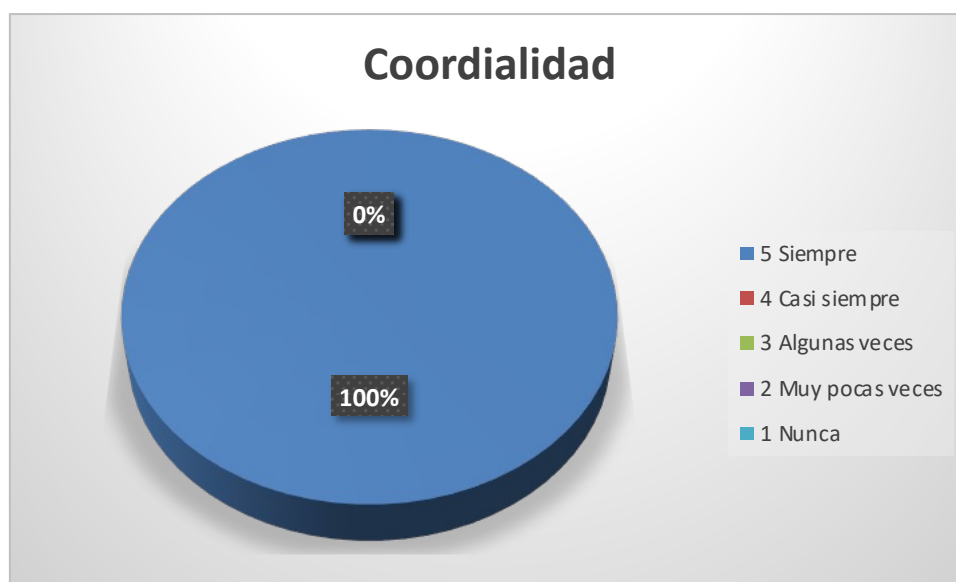
Del total de la población encuestada, 18 servidores públicos pertenecientes al 100% consideran que **siempre** están predispuestos a aprender algo nuevo.

Debería existir el respaldo por parte de las autoridades en lo concerniente a adquirir nuevos conocimientos que permitirá mejorar el trabajo en equipo y la motivación del personal para desarrollarse profesionalmente.

14. Considero que soy una persona respetuosa y cordial con mis compañeros de trabajo.

Pregunta 14- Dimensión: Evaluación - Cordialidad

Figura 15. Análisis de evaluación – cordialidad



Fuente: Encuesta

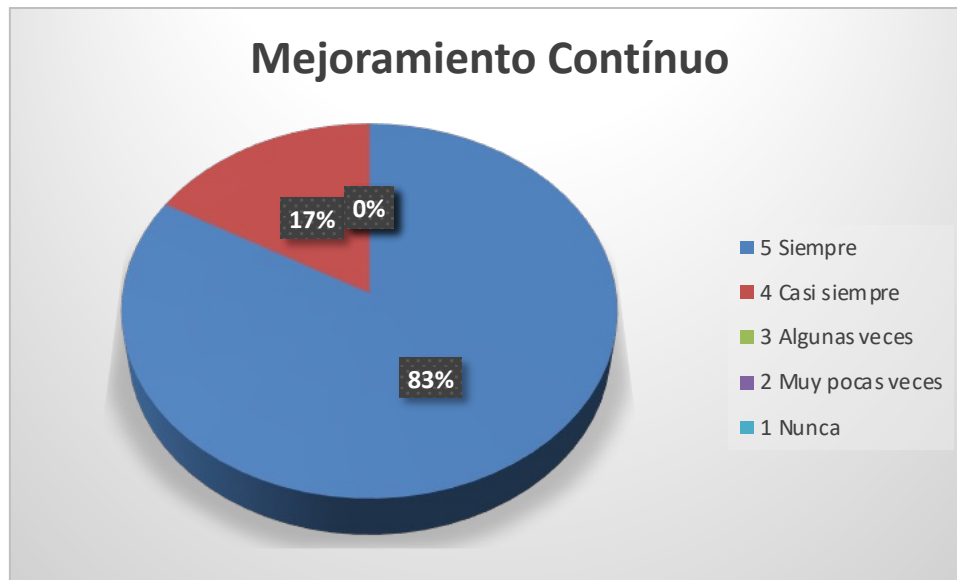
Del total de la población encuestada, 18 servidores públicos pertenecientes al 100% consideran que siempre son respetuosos y cordiales con su entorno laboral.

Por lo que para conseguir un clima organizacional adecuado es necesario que los vínculos que unen a los colaboradores con los jefes sean correctos, ya que se debe tener un equilibrio entre el respeto y el exceso de confianza, así como también con los usuarios externos.

15. Considero que, de reconocer alguna actividad negativa en mí, tengo la capacidad de modificarla.

Pregunta 15 - Dimensión: Evaluación – Mejoramiento continuo

Figura 16. Análisis de evaluación – mejoramiento continuo



Fuente: Encuesta

Del total de la población encuestada, 15 servidores públicos pertenecientes al 83% consideran que **siempre** reconocen sus errores y están predispuestos al cambio, mientras que 3 servidores públicos pertenecientes al 17% consideran que casi siempre reconocen sus errores y están en la capacidad de modificarlo.

Se deduce que el generar un buen ambiente de trabajo es el propósito de toda entidad, es decir, unos empleados que se encuentran satisfechos con su puesto y que, por tanto, desempeñan su labor con interés y ganas con buen sentido de pertenencia.

6.3 Análisis de la variable Desempeño Laboral

Del mismo modo, la variable desempeño laboral, está conformada por dos dimensiones: cumplimiento de procesos y logro de objetivos. Esta variable tendrá un total de 15 subdimensiones o indicadores. Las alternativas de los ítems de la variable desempeño laboral tendrán la siguiente valoración conforme a la aplicación de la escala de Likert:

f. Siempre (5)

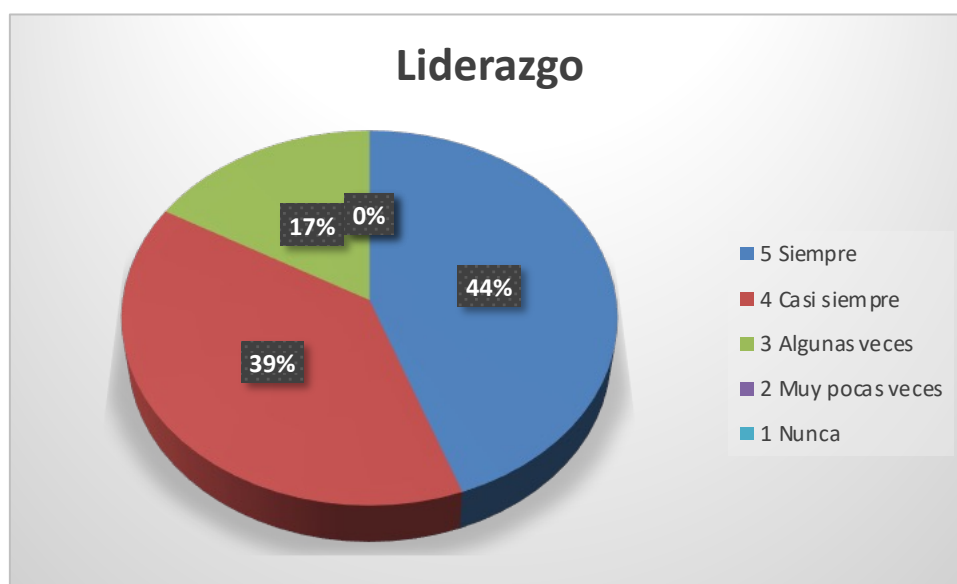
- g. Casi siempre (4)
- h. Algunas veces (3)
- i. Muy pocas veces (2)
- j. Nunca (1)

Cuarta Dimensión: Cumplimiento de Procesos

16. Considero que mi superior inmediato garantiza que yo tenga una idea clara de las metas de nuestro grupo de trabajo.

Pregunta 16 - Dimensión: Cumplimiento de Procesos – Liderazgo

Figura 17. Análisis de cumplimiento de procesos – liderazgo



Fuente: Encuesta

Del total de la población encuestada, 8 servidores públicos pertenecientes al 44% consideran que siempre su superior les garantiza que tengan una idea clara de las metas a cumplir en el grupo de trabajo, 7 servidores públicos correspondientes al 39% consideran que casi siempre su superior les garantiza que tengan una idea clara de las metas a cumplir en el grupo de trabajo, 3 servidores públicos equivalentes al 17% consideran que algunas veces su superior les garantiza que tengan una idea clara de las metas a cumplir en el grupo de trabajo.

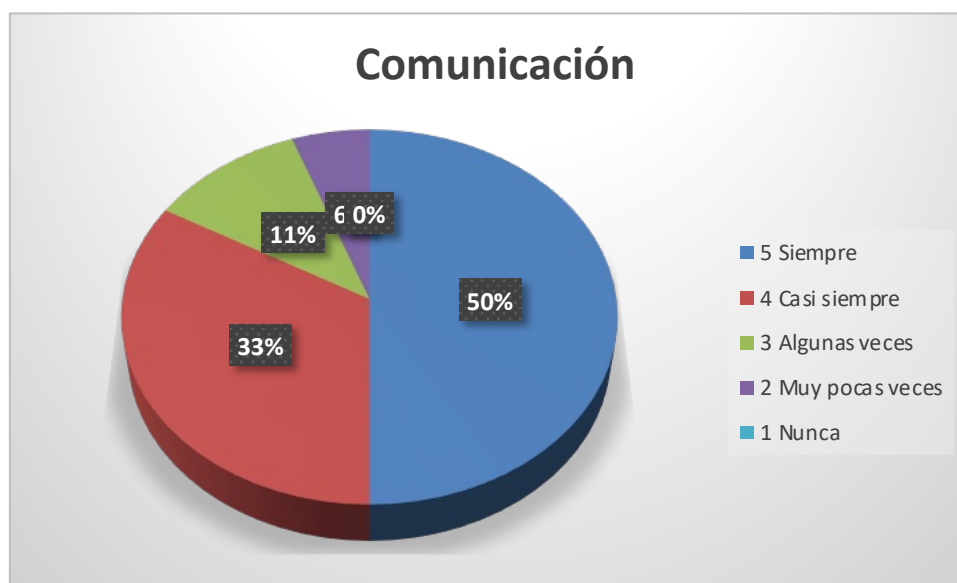
Se conoce que el jefe inmediato superior debe ser capaz de aportar valor y confianza en sus colaboradores, motivar y exigir; ya que al no hacerlo puede suceder que el equipo de trabajo

termine desgastado. El líder debe contribuir a desarrollar el cumplimiento de metas al ser claro en lo que espera de sus colaboradores.

17. Considero que mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo.

Pregunta 17 - Dimensión: Cumplimiento de Procesos - Comunicación

Figura 18. Análisis de cumplimiento de procesos – comunicación



Fuente: Encuesta

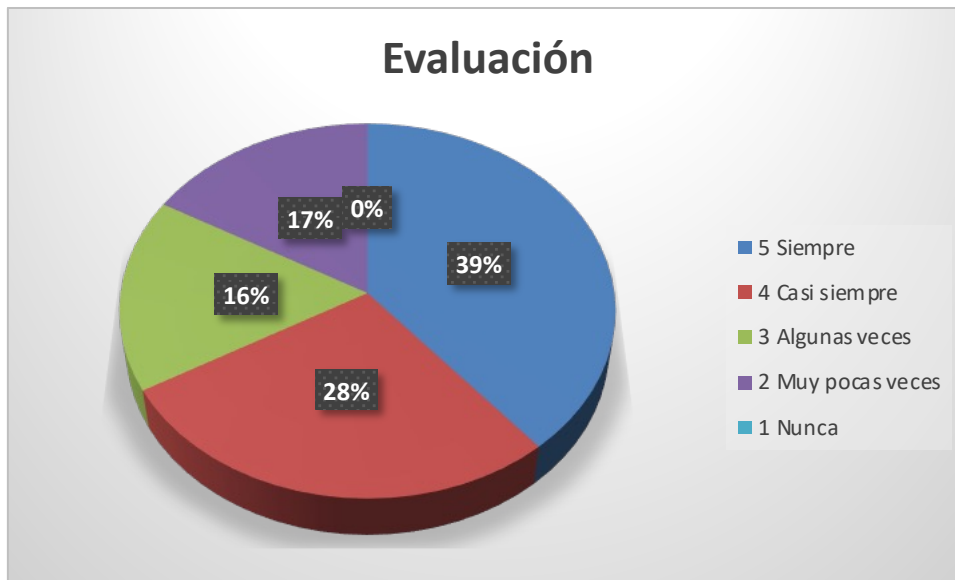
Del total de la población encuestada, 9 servidores públicos pertenecientes al 50% consideran que siempre su superior les orienta en las políticas internas de la institución, 6 servidores públicos correspondientes al 33% consideran que casi siempre su superior les su superior les orienta en las políticas internas de la institución, 2 servidores públicos equivalentes al 11% consideran que algunas veces su superior les orienta en las políticas internas de la institución, mientras que 1 servidor correspondiente al 6% muy pocas veces su superior les orienta en las políticas internas de la institución.

Por lo tanto es importante mantener una comunicación eficiente sobre las políticas de la institución con el fin de eliminar incertidumbres y prevenir rumores dentro de la sección de trabajo para esto el je inmediato superior debe dar la confianza necesaria para que los colaboradores puedan acudir a expresar sus problemas o cualquier inquietud.

18. Considero que mi superior inmediato me hace revisiones /evaluaciones regulares de trabajo.

Pregunta 18 - Dimensión: Cumplimiento de Procesos - Evaluación

Figura 19. Análisis de cumplimiento de procesos – evaluación



Fuente: Encuesta

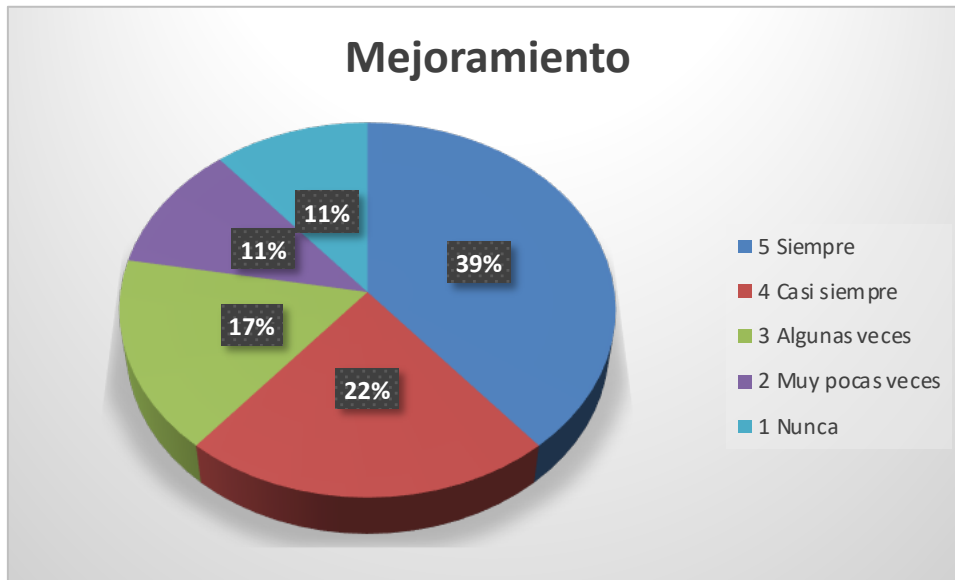
Del total de la población encuestada, 7 servidores públicos pertenecientes al 39% consideran que siempre su superior revisa y les evalúa regularmente, 5 servidores públicos correspondientes al 28% consideran que casi siempre su superior revisa y les evalúa regularmente, 3 servidores públicos equivalentes al 16% consideran que algunas veces su superior revisa y les evalúa regularmente, mientras que 3 servidores correspondiente al 17% muy pocas veces su superior revisa y les evalúa regularmente las tareas encomendadas.

Es importante que el jefe inmediato superior realice evaluaciones periódicas del cumplimiento de los colaboradores ya que esto permite medir las capacidades y habilidades de los mismos con la finalidad de poder orientar y guiar a cada servidor para hacerlos crecer profesionalmente.

19. Considero que mi superior inmediato me dice cuando debo mejorar mi trabajo.

Pregunta 19 - Dimensión: Cumplimiento de Procesos - Mejoramiento

Figura 20. Análisis de cumplimiento de procesos – mejoramiento



Fuente: Encuesta

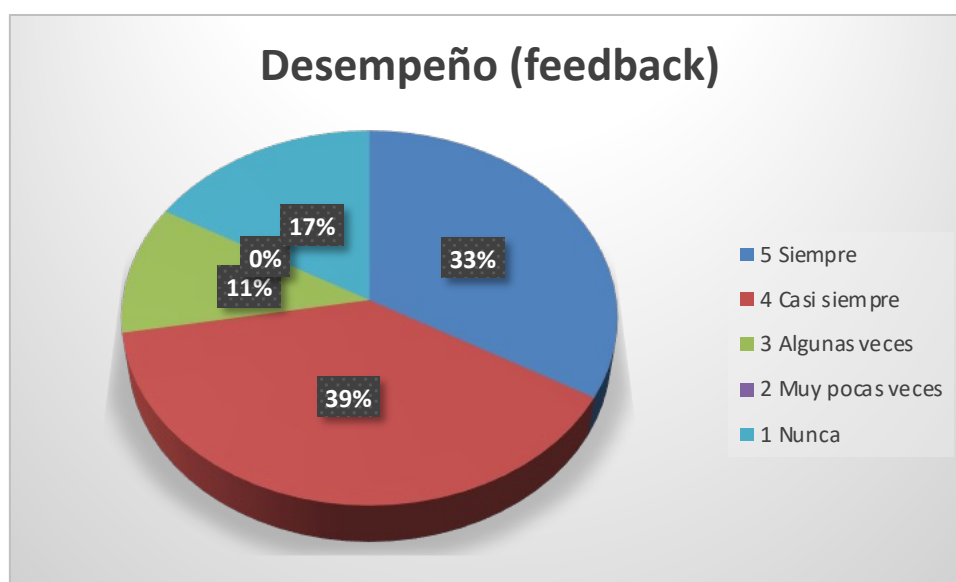
Del total de la población encuestada, 7 servidores públicos pertenecientes al 39% consideran que siempre su superior les informa cuando deben mejorar su trabajo, 4 servidores públicos correspondientes al 22% consideran que casi siempre su superior les informa cuando deben mejorar su trabajo, 3 servidores públicos equivalentes al 17% consideran que algunas veces su superior les sugiere cuando deben mejorar el desempeño de su trabajo, 2 servidores públicos que constituye el 11% consideran que muy pocas veces su superior les informan cuando deben mejorar su trabajo, mientras que 2 servidores correspondiente al 11% consideran que nunca su superior les informa cuando deben mejorar su trabajo.

Es importante que tanto las autoridades o los responsables de grupo deben motivar constantemente a sus colaboradores y esto se lo puede realizar utilizando diferentes técnicas como por ejemplo delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, pensando en los logros obtenidos, esta es una manera muy práctica de ofrecer un buen clima laboral.

20. Considero que mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.

Pregunta 20- Dimensión: Cumplimiento de Procesos - Desempeño (feedback)

Figura 21. Análisis de cumplimiento de procesos – desempeño (feedback)



Fuente: Encuesta

Del total de la población encuestada, 6 servidores públicos pertenecientes al 33% consideran que **siempre** su superior inmediato les da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo, 7 servidores públicos correspondientes al 39% consideran que **casi siempre** su superior inmediato les da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo, 2 servidores públicos equivalentes al 11% consideran que **algunas veces** su superior inmediato les da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo, 3 servidores públicos que constituye el 17% su superior inmediato les da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo.

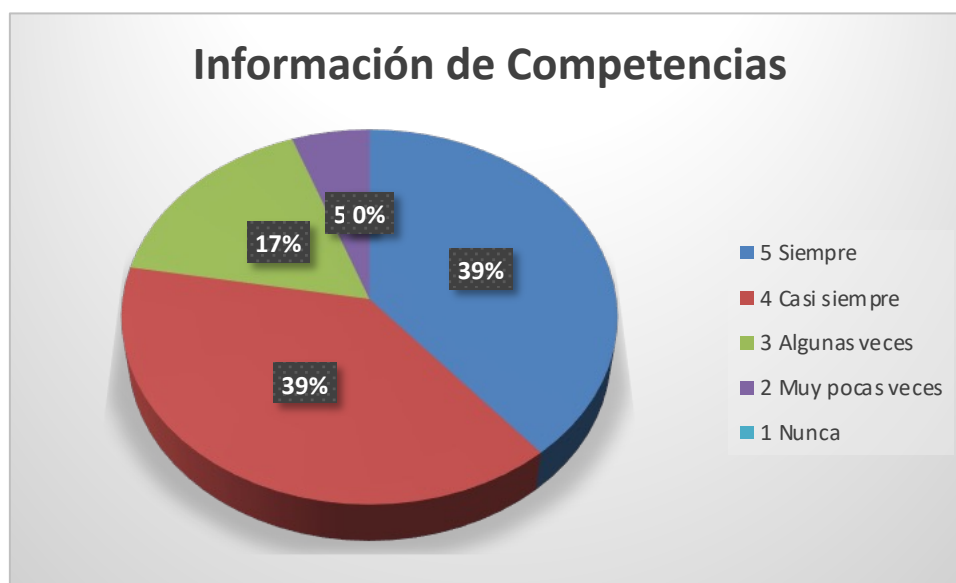
Los responsables de equipo deben de tener en consideración que es importante el apoyo y la correcta retroalimentación, la responsabilidad de realizar este proceso es del jefe inmediato superior, por cuanto lo ideal es mantener una correcta comunicación y respeto, haciendo hincapié que se la debe realizar en el momento indicado.

Quinta Dimensión: Logro de Objetivos.

21. Considero que están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.

Pregunta 21- Dimensión: Logro de Objetivos - Información de Competencias

Figura 22. Logro de objetivos - información de competencias



Fuente: Encuesta

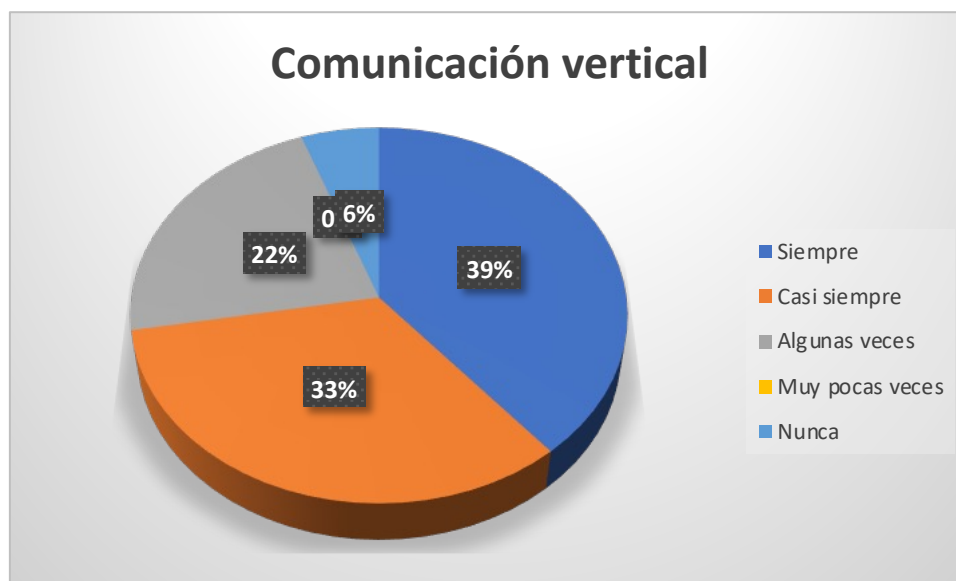
Del total de la población encuestada, 7 servidores públicos pertenecientes al 39% consideran que **siempre** tienen definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación, 7 servidores públicos correspondientes al 39% consideran que **casi siempre** tienen definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación, 3 servidores públicos equivalentes al 17% consideran que **algunas veces** tienen definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación, mientras que servidor público que constituye el 5 % considera que nunca tiene definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.

Por lo general tanto las autoridades como los servidores públicos que conforman la organización deben tener en cuenta que siempre tienen que tener la capacidad de trabajar con calidad y calidez, esto con el fin de obtener los objetivos previstos.

22. Considero que están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.

Pregunta 22- Dimensión: Logro de Objetivos - Comunicación vertical

Figura 23. Logro de objetivos – comunicación vertical



Fuente: Encuesta

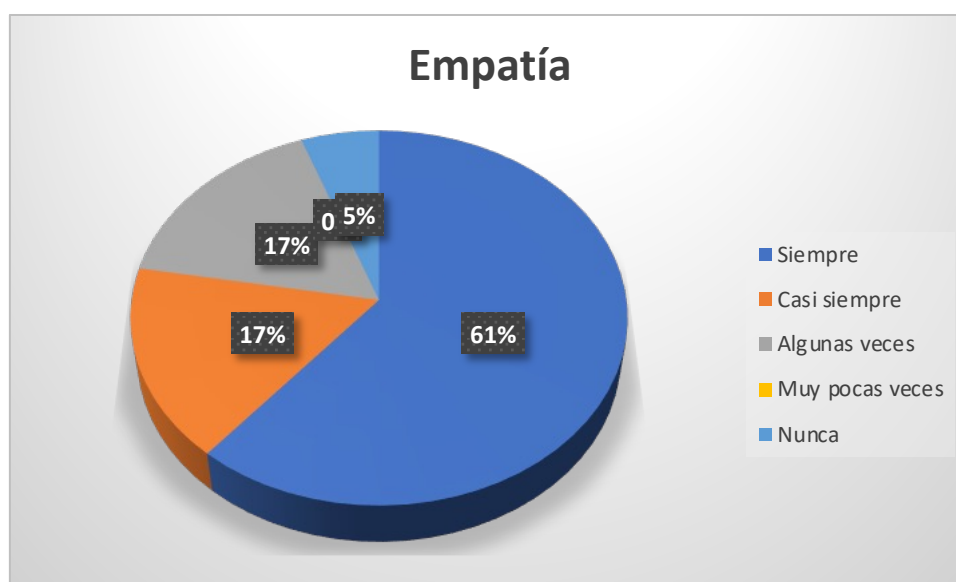
Del total de la población encuestada, 7 servidores públicos pertenecientes al 39% consideran que **siempre** están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad, 6 servidores públicos correspondientes al 33% consideran que **casi siempre** están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad, 4 servidores públicos equivalentes al 22% consideran que **algunas veces** están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad, mientras que 1 servidor público que constituye el 6% considera que nunca están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.

Por lo tanto es muy importante que las autoridades sean capaces de generar confianza con sus colaboradores con el fin de conseguir la visión planteada, para que los servidores públicos logren tomar decisiones creyendo que la autoridad ofrecerá el soporte necesario y lograr las metas organizacionales.

23. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito para el cumplimiento de mi producción.

Pregunta 23 - Dimensión: Logro de Objetivos - Empatía

Figura 24. Logro de objetivos – empatía



Fuente: Encuesta

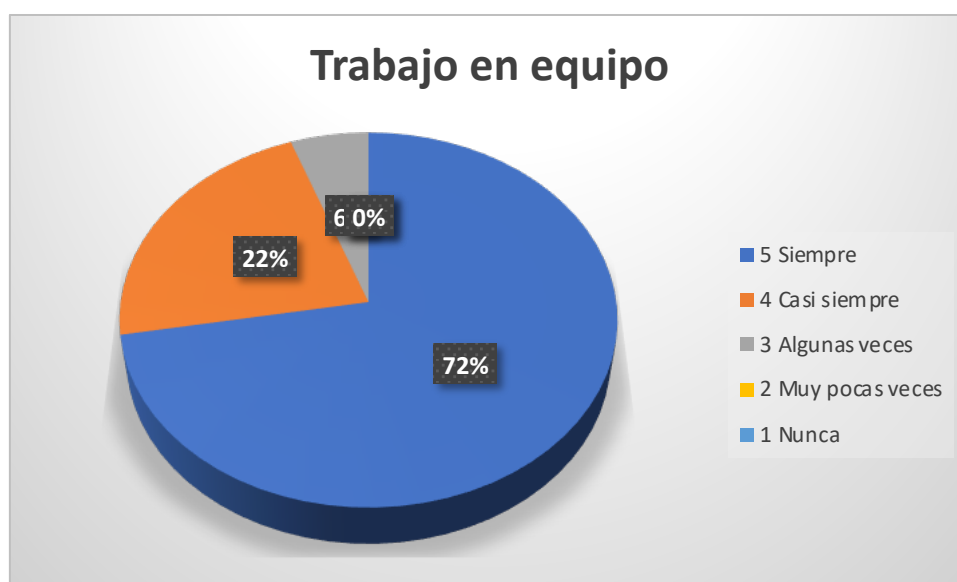
Del total de la población encuestada, 11 servidores públicos pertenecientes al 61% consideran que **siempre** su jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicitan para el cumplimiento de la producción, 3 servidores públicos correspondientes al 17% consideran que **casi siempre** su jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicitan para el cumplimiento de la producción, 4 servidores públicos equivalentes al 22% consideran que **algunas veces** su jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicitan para el cumplimiento de la producción, mientras que 1 servidor público que constituye el 5 % considera a su jefe que es flexible y justo ante las peticiones que solicita para el cumplimiento de la producción.

Está demostrado que la empatía por parte del jefe hacia sus servidores es imprescindible, ya que crea un clima laboral de armonía, incentiva a que las peticiones que solicitan sean atendidas para cumplir con la producción y a tener un sentimiento de pertenencia para con la institución.

24. Considero que cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.

Pregunta 24 - Dimensión: Logro de Objetivos – Trabajo en Equipo

Figura 25. Logro de objetivos – trabajo en equipo



Fuente: Encuesta

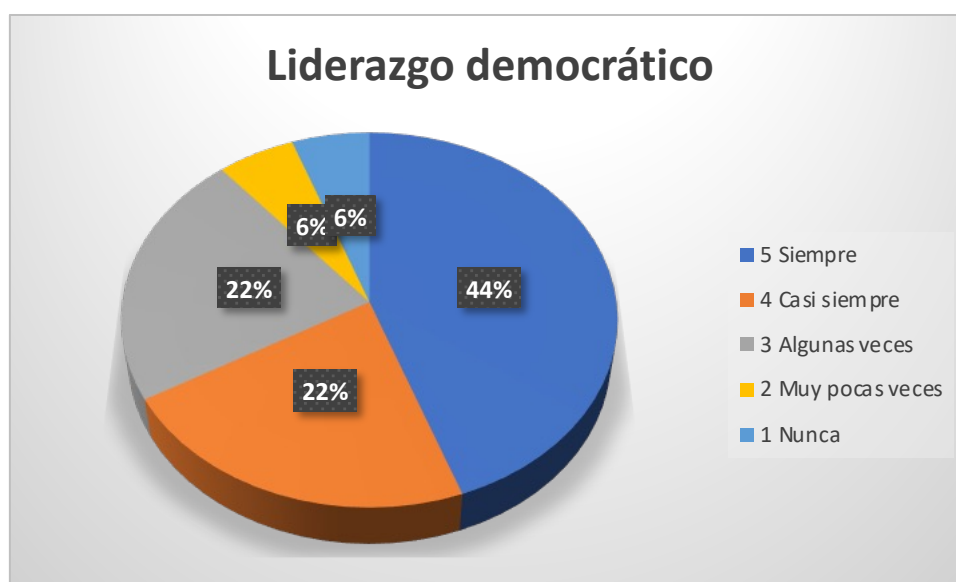
Del total de la población encuestada, 13 servidores públicos pertenecientes al 72% consideran que **siempre** que algo sale mal corrigen el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder, 4 servidores públicos correspondientes al 22% consideran que **casi siempre** que algo sale mal corrigen el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder, 1 servidor público equivalente al 6% consideran que **algunas veces** que algo sale mal corrigen el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.

La mayor parte del personal manifiestan, que la afinidad grupal es efectiva cuando algo sale mal y tratan de corregir, esto es importante para fortalecer las relaciones interpersonales con todos los integrantes, además hay que potenciar el trabajo en equipo con todos los integrantes.

25. Considero que los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas para el cumplimiento de metas.

Pregunta 25 - Dimensión: Logro de Objetivos – Liderazgo democrático

Figura 26. Logro de objetivos – liderazgo democrático



Fuente: Encuesta

Del total de la población encuestada, 8 servidores públicos pertenecientes al 44% consideran que **siempre** los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas para el cumplimiento de metas, 4 servidores públicos correspondientes al 22% consideran que **casi siempre** los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas para el cumplimiento de metas, 4 servidores públicos equivalentes al 22% consideran que **algunas veces** los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas para el cumplimiento de metas, 1 servidor público que constituye el 6 % considera que **muy pocas veces** los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas para el cumplimiento de metas, mientras que 1 servidor público equivalente al 6% considera que **nunca** los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas para el cumplimiento de metas.

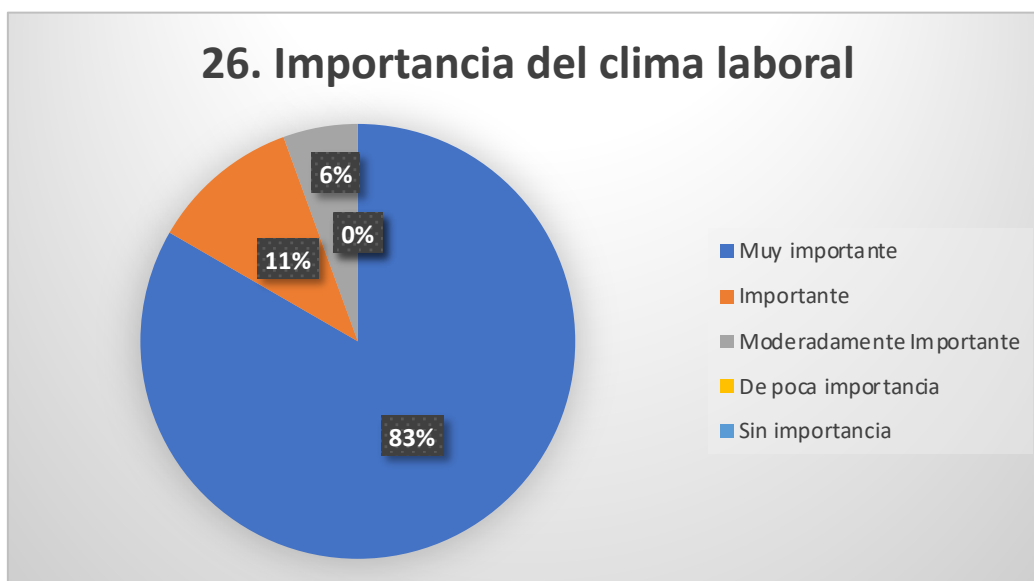
Hablar de liderazgo, es hablar de comportamiento participativo ya que se centra en los colaboradores involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la

retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores con el fin de crear mayor compromiso con la institución.

26. Qué tan importante considero el clima laboral de mi institución en el desempeño laboral?

Pregunta 26 – Importancia del Clima Laboral

Figura 27. Importancia del Clima Laboral



Fuente: Encuesta

Del total de la población encuestada, 15 servidores públicos pertenecientes al 83% consideran que **es muy importante** el clima laboral en el desempeño laboral dentro de la institución, 2 servidores públicos correspondientes al 11% consideran que **es importante** el clima laboral en el desempeño laboral dentro de la institución, mientras que 1 servidor público correspondiente al 6% considera que es moderadamente importante el clima laboral en el desempeño laboral dentro de la institución.

Se debe considerar que por lo general un servidor al día invierte 8 horas trabajando, es decir 40 horas a la semana, 160 horas al mes y al año 1.920 horas, por lo que con esta premisa tanto las autoridades máximas como los responsables de las unidades deben apostar a mejorar el clima laboral de la institución dentro de un proceso de cambio para llegar a la excelencia, sencillamente porque cuando existe un buen clima o ambiente en las unidades, todo mejorará, caso contrario, los procesos de la entidad y las relaciones entre colaboradores se debilitan.

Percepción de la relación entre el clima laboral y desempeño en las Unidades de Control Migratorio y los Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe.

Tabla 2. Clima Organizacional y Desempeño Laboral en las Unidades de Control Migratorio y los Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe

	1	2	3	4	5
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Clima organización					
Lugar de trabajo					
Espacios físicos			8		
Condiciones Amb			6		
Riesgos laborales					5
Servicios generales					6
Equipo informatico			9		
Motivación					
Reconocimiento			7		
Capacitación			8		
Remuneración			9		
Conocimientos		7			
Ascensos			9		
Evaluación					
Responsabilidad					14
Cumplimiento metas					12
Aprendizaje					18
Cordialidad					18
Mejoramiento Cont					15
Desempeño Laboral					
Cumplimiento de Procesos					
Liderazgo					8
Comunicación					9
Evaluación					7

Mejoramiento	7
Desempeño (feedback)	6
Logro de Objetivos	
Información compet	7
Comunicación vertical	7
Empatía	11
Trabajo en equipo	13
Liderazgo democrático	8

Fuente: Encuesta

Para identificar la relación entre las dos variables se considera las dimensiones estudiadas en este trabajo de titulación, lo cual se detalla de la siguiente manera:

Clima Organizacional: Lugar de Trabajo, Motivación, Evaluación, con sus 15 sub-dimensiones o indicadores; las dimensiones de desempeño laboral son: Cumplimiento de procesos y Logro de objetivos, al igual con sus 10 sub-dimensiones, las mismas que según el criterio del investigador se ha considerado seleccionar la relación más fuerte entre las dimensiones de cada variable.

7. Discusión

En este análisis nos podemos dar cuenta se muestran los resultados del cumplimiento de los objetivos planteados al principio del presente trabajo de investigación. Así, el objetivo general que es el determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe, se pudo apreciar que las dos variables de una u otra manera contribuyen a mejorar el clima organizacional en el área de estudio se cumple medianamente, al elaborar una revisión bibliográfica sobre clima organizacional y desempeño laboral, esto se encuentra dentro del marco teórico del presente documento.

Siendo así que al referirnos al objetivo 1, **Evaluar el clima organizacional de los servidores públicos de las unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe**, en base a lo señalado previamente en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al 100% de la población de las UCM y SAM de Loja y Zamora, dentro de la primera dimensión del clima organizacional - **lugar de trabajo** con sus subdimensiones existe un porcentaje que manifiestan de acuerdo a la escala el clima es regular, y por lo tanto no garantiza un clima organizacional acorde a lo que señalan los autores como Chiavenato (2011) el Clima Organizacional se basa en una filosofía que se refiere al hombre: el ser humano tiene aptitudes para ser productivo y estas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja es restrictivo y hostil, lo cual impide el crecimiento y la expansión de su potencial. Además, que el clima organizacional se constituye en una estrategia que implica una reingeniería de los sistemas comunes de la organización que aborda la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la preparación y la aplicación de modelos prácticos y eficientes de comportamiento que se adoptan a través de la gestión. (Torres, 2019).

Ahora bien en este sentido se consiguió identificar que el clima organizacional considerado por los servidores públicos encuestados es medianamente aceptable, en virtud de que las instalaciones destinadas para el desempeño de sus actividades no son las adecuadas por falta de condicionantes como seguridad, luz, ubicación, así como medidas de higiene y salubridad, equipo de trabajo funcional y ergonómico, situaciones que las autoridades no están considerando en los diferentes puntos tanto de la Unidades de Control Migratorio como las de los Servicios de Apoyo Migratorio; ambientes de trabajo que no son lo óptimos para generar un buen clima laboral, en el cual los servidores se sientan valorizados.

Por otra parte, al referirnos a la segunda dimensión del clima organizacional – **motivación** con sus subdimensiones, presenta la encuesta planteada presenta un porcentaje de algunas veces que tiende más a lo poco aceptable por lo que no nos garantiza un clima

organizacional adecuado conforme lo señalan autores como (Chiavenato, Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 2011) el clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, mientras que según Cubillos et.al. (2014) para el sector público, el clima organizacional se define como la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de las luchas internas y externas por parte de empleados y obreros, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Razón por la cual se puede identificar que el clima organizacional en lo concerniente a **motivación** es poco aceptable por parte de los servidores por cuanto los factores motivantes como remuneración, poder y relaciones personales que van ligadas al rendimiento no dejan de presentar un reto interesante para la gestión de motivación en el sector público, haciendo imperativo que las autoridades fomenten el reconocimiento a los empleados públicos que son la base para la construcción de una sociedad basada en la solidaridad, justicia social, la igualdad de oportunidades.

Por otro lado, en cuanto a la tercera dimensión del clima organizacional – **evaluación** con sus subdimensiones, presenta un porcentaje mayormente positivo, razón por la cual de acuerdo al criterio de los autores como (Chiavenato, Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 2011), es una fuente poderosa de motivación para los empleados por cuanto vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas. Del mismo modo para (Cota, 2017) en su investigación manifiesta que “La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo” (Likert, 1976). En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora o niega los valores laborales de uno. Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las

que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar.

Si bien es cierto y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta en sus apreciaciones como servidores públicos reportan un porcentaje alto de siempre, ya que dan todo de sí para cumplir con sus competencias y se manifiestan de manera subjetiva lo que puede resultar una limitante en el estudio de esta dimensión, pero no está por demás traer a colación que tanto las autoridades como los entes competentes deben prestar más atención y empeño a cumplir con lo que manifiesta la dimensión motivación, que esta sea apegada a las aptitudes y las competencias en general de las servidoras, servidores y funcionarios, bajo medidas objetivas, de acuerdo a las funciones, responsabilidades y perfiles de cada puesto, en un sistema transparente, incluyente y equitativo, que garantice su participación con criterios de equidad e igualdad de oportunidades.

Luego al referirnos al objetivo 2 que es, **Establecer el desempeño laboral de los servidores públicos de las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe** en función a las encuestas aplicadas a 18 servidores públicos que conforman el 100% de la población estudiada presenta un porcentaje aceptable en cuanto a al desempeño y en concordancia a los que manifiestan expertos conocedores del tema como (Chiavenato, 2000) quien define al desempeño laboral como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Así como estudios del tema realizados por (Montejo, 2009) quien enuncia que algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

En este aspecto, de acuerdo a esta lógica y debido a diversos factores mencionados como que existe una comunicación vertical, la continua rotación de autoridades y el tratar de cuidar su puesto de trabajo llevan a que el desempeño por parte de los servidores se vea reflejado en que su gestión llegue a cumplir con las expectativas esperadas en cuanto a la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia, entregada a los usuarios internos como externos.

Al referirnos a la primera dimensión de desempeño laboral como es el **cumplimiento de procesos**, muestra un porcentaje aceptable para un desempeño laboral y clima laboral

adecuado, que de acuerdo a lo que manifiestan autores como (Milkovich, 1994) el desempeño laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Pero se recalca que las organizaciones por lo general toman en cuenta otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo.

Razón por la cual se considera que el desempeño laboral por lo general cambia de servidor a servidor, debido a que este influye de manera puntual en como sienten al liderazgo, como creen que es la comunicación, como implementan un mejoramiento continuo, que feedback tienen y que factores situacionales se les presentan; así como, la percepción que tengan del rol en el que se desempeñan; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo que prestan servicios para poder ofrecer un buen servicio de atención a los usuarios externos como internos.

En lo que respecta a la segunda dimensión de desempeño laboral - **Logro de objetivos**, en los resultados alcanzados se evidencia que esta dimensión tiene un porcentaje aceptable por parte de los servidores ya que su tendencia esta en una aceptación de siempre, de acuerdo a lo que describe (Montejo, 2009) el desempeño laboral es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado que consta de etapas como la evaluación, conceptualización, desarrollo, implementación y retroalimentación que se constituyen en un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía.

Por esta razón dentro de esta dimensión se tiene una idea clara de que los servidores al formar parte de un ambiente laboral exigente que cuentan con una información clara de competencias, una empatía por parte de su jefe inmediato superior, existe un trabajo en equipo y un liderazgo democrático cumpliéndose con el logro de objetivos sin descartar que es necesario que la institución mantenga un óptimo clima organizacional, a la vez mantenga motivado a sus empleados, haciéndoles sentir parte de ella que genere mayor aceptación por la ciudadanía quien será atendida con eficiencia, amabilidad, responsabilidad, etc. en los diversos trámites que requiere.

Finalmente, al referirnos al objetivo 3 **Analizar la Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño de los servidores públicos de las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe**, en el trabajo de

Vilema (2018) al igual que en el presente trabajo de investigación se estudian las variables del clima organizacional y el desempeño laboral. Los resultados obtenidos nuevamente coinciden con los publicados por la autora, debido a que, en dicho trabajo, ideas teóricas de comunicación y motivación tienen incidencia fuerte dentro de la variable clima organizacional; asimismo, dentro de la variable desempeño las construcciones teóricas de mayor incidencia son trabajo en equipo, iniciativa y cooperación.

En este sentido, los resultados encontrados en la encuesta aplicada a los servidores de las Unidades Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora, la totalidad de los funcionarios de la institución, fue considerada como población; y el instrumento manejó respuestas basadas en escala tipo Likert con cinco opciones. Tras comprobar la fiabilidad del instrumento, se encontró que existen dimensiones de clima organizacional que tienen relación directa de acuerdo a la percepción de los servidores públicos con variables del desempeño laboral; llegando así a cumplir los objetivos de la investigación y permitiendo sentar un precedente para futuras investigaciones. Del mismo modo, el clima organizacional dentro de todo tipo de instituciones se establece como una forma de obtener armonía laboral entre los sujetos que están incluidos en ellas. Es decir, al obtener un mejoramiento de la plataforma laboral, el servidor se desarrolla y desempeña sus actividades de mejor manera con la finalidad de aprovechar los recursos brindados por la institución.

8. Conclusiones

De acuerdo a lo planteado en base a los objetivos se establece que el clima organizacional con relación a los diferentes factores plasmados y de acuerdo a los resultados obtenidos se observó que existe un resultado medianamente aceptable en función a las dimensiones siendo las subdimensiones más relevantes motivación y evaluación.

A partir de las dimensiones y subdimensiones estudiadas y desde la percepción de los servidores públicos de las Unidades de Control Migratorio y Servicios de Apoyo Migratorio de Loja y Zamora Chinchipe, el desempeño es satisfactorio por cuanto las subdimensiones liderazgo, trabajo en equipo, información de competencias tienen buena notabilidad en el desempeño.

Acerca de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral se estableció que existe una relación directa entre las dos variables esto a partir de la percepción de los servidores y de las dimensiones y subdimensiones analizadas. Lo que deja de manifiesto la importancia que un adecuado clima organizacional tiene en el desempeño de los servidores.

9. Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones, tanto para la institución objeto de estudio como a otros investigadores:

Difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la institución con sentido de pertenencia. Las políticas deberán proyectarse por toda la institución a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como **factor clave del éxito**.

No descuidar el ambiente físico de las instalaciones donde funcionan las unidades y los servicios, de lo contrario provocaría un atraso en la realización de las actividades normales de la misma.

Solicitar y sugerir a las autoridades una remuneración más justa y equitativa capaz de cubrir sus necesidades.

Diseñar programas de ascenso que proporcionen retos y competencia entre los servidores para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral, además, de unos servidores satisfechos y realizados profesionalmente.

Más que considerar éste análisis como una crítica destructiva, el clima laboral detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la institución y su elemento humano, servidores públicos y funcionarios.

10. Bibliografía

- Abreu, J. L. (2012). *Hipótesis, método & diseño de investigación*. Nuevo León-México: Daena: International Journal of Good Conscience.
- Alles Martha. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*.
- Arboleda, M. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista Ciencias de la Salud*, 15(2), 3-12.
- Bain, D. (2003). *Productividad, La solución a los problemas de la empresa*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Beckhard, L. (1969). *Desarrollo organizacional: Estrategias y Modelos*. Colombia: Hall Prentice.
- Chiang, M. (2008). *Clima Organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal*. Universum.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill, Quinta Edición.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cota, A. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de Cd. Obregón, Sonora. *Revista Digital FCE UNLP Ciencias Administrativas*(10).
- Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 70.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Frías, L., & Torres, N. (2019). *Plan de negocios para el mejoramiento de la productividad y competitividad de la lavandería "Trapitos Sucios" en el cantón Riobamba*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba. Ambato: ESPOCH.
- García, M. (2001). La importancia de la evaluación de desempeño. *Proyecciones*, 3.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*, 4(1), 43-61.

- Garza, A. (1988). *Manual de Tecnicas de Investigación*. México: Editorial Universidad de Nuevo León.
- González, C., Sumaza, R., & Gómez, F. (2018). *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- González, O. (2014). *Planeación e Integración de los Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Guerrero Lozano, B. (1996). *Evaluación del Desempeño Más allá del ritual*.
- Hernandez, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. D. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. PEARSON.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kerlinger, E. (1975). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Editorial Interamericana.
- Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- Martha, A. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Martha, A. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Milkovich, G. T. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*.
- Montejo, A. P. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *UPIICSA XVII, VII*, 50-51.
- Montúfar, R. G. (2008). *Desarrollo organizacional*. México, D. F.: McGraw-Hill/InteraMerica Editores, S.A.
- Moyano, L. M., Mendoza, R., Faugier, E., & Barajas, K. (2022). Desempeño laboral en mujeres ejecutivas del sector turístico: uso de redes sociales y competencias digitales. *The Anáhuac journal*, 22(1), 118–150.
- Pedraza, E. A. (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.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Editorial Pearson.
- Robbins, S., & Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedadvol*, 2(10), 180-186.

9. Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada

	ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	Fecha Edición 22-11-2022
---	----------------------------------	---

Estimado servidor (a), el propósito de este Cuestionario es determinar la incidencia del clima laboral en el desempeño de los servidores de las Unidades de Control Migratorio y Servicio de Apoyo Migratorio Loja y Zamora Chinchipe, y encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan MEJORAR EL AMBIENTE de trabajo en la institución.

GENERO (M o F)	EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	ESTADO CIVIL	AÑOS DE SERVICIO	CARGO QUE OCUPA

INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión.

La serie de preguntas que se realizan a continuación se evalúa a través de la escala Likert donde presentan una escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación.

5 Siempre

4 Casi siempre

3 Algunas veces

2 Muy pocas veces

1 Nunca

CLIMA LABORAL

DIMENSION: LUGAR DE TRABAJO	5	4	3	2	1
------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

1. Considero que las instalaciones y los espacios físicos de mi área de trabajo son adecuados y acorde para la realización de las actividades.					
2. Considero que las condiciones y medio ambiente de trabajo son óptimos para cumplir con mis actividades (iluminación, temperatura, humedad, limpieza, ruido entre otros).					
3. En mi institución me informan de los riesgos existentes en los puestos de trabajo de mi área y la manera de prevenirlos.					
4. En mi institución estamos conforme con la limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo					
5. En mi institución las herramientas y el equipo informático con el que trabajo es el adecuado para el desarrollo de mis actividades.					

DIMENSION: MOTIVACION	5	4	3	2	1
6. Considero que cuándo ejecuto bien mi trabajo, obtengo algún tipo de reconocimiento					
7. Considero que la institución se preocupa por brindar capacitación en áreas de interés y que forma parte importante de mi desarrollo					
8. Considero que mi remuneración está de acuerdo con mi desempeño y mis logros					
9. Considero que mis capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa					
10. Considero que el tiempo que llevo en la empresa ¿he alcanzado un cambio de categoría o promoción en mi carrera profesional?					

DIMENSION: EVALUACION	5	4	3	2	1
11. Considero que soy responsable con mi trabajo					
12. Considero que cumplo con las metas trazadas					

13. Considero que poseo la disponibilidad de aprender algo nuevo por mínimo que sea.					
14. Considero que soy una persona respetuosa y cordial con mis compañeros de trabajo					
15. Considero que, de reconocer alguna actividad negativa en mí, tengo la capacidad de modificarla					

DESEMPEÑO LABORAL

DIMENSION: CUMPLIMIENTO DE PROCESOS	5	4	3	2	1
16. Considero que mi superior inmediato garantiza que yo tenga una idea clara de las metas de nuestro grupo de trabajo.					
17. Considero que mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área.					
18. Considero que mi superior inmediato me hace revisiones /evaluaciones regulares de trabajo.					
19. Considero que mi superior inmediato me dice cuando debo mejorar mi trabajo.					
20. Considero que mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.					

DIMENSION: LOGRO DE OBJETIVOS	5	4	3	2	1
21. Considero que están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.					
22. Considero que están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.					
23. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito para el cumplimiento de mi producción.					
24. Considero que cuando algo sale mal, nosotros					

corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.					
25. Considero Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas para el cumplimiento de metas.					

CLIMA LABORAL - DESEMPE ÑO	Muy importan te	Importan te	Moderadam ente Importante	De poca importan cia	Sin importan cia
26. Qué tan importante considero el clima laboral de mi institución en el desempeño laboral?					

Anexo 2. Tabla de Datos (Tabulación de Encuesta a servidores)

1. GÉNERO	
M	14
F	4

2. EDAD	
25-35	10
36-45	6
46-55	1
56-65	1

3. NIVEL DE ESTUDIOS	
Secundario	2
Técnico	1
Tercer nivel	13
Cuarto nivel	2

4. ESTADO CIVIL	
Casado	9
Soltero	8

5. AÑOS DE SERVICIO	
Menos de un año	3
1 a 5	7
6 a 10	5
11 a 15	0
15 a 20	2
20 o más	1

6. CARGO QUE OCUPA	
Analista de control migratorio	2
Analista de control migratorio 1	10
Analista de control migratorio 2	2
Policia de control migratorio	4

Dimensión: lugar de trabajo					
	1. Espacios físicos	2. Condiciones ambientales	3. Riesgos laborales	4. Servicios generales	5. Equipo informático
5	2	2	5	6	3
4	2	5	4	5	1
3	8	6	5	3	9
2	4	5	4	2	3
1	2	0	0	2	2

Dimensión: Motivación					
	6. Reconocimiento	7. Capacitación	8. Remuneración	9. Conocimientos	10. Ascensos
5	1	4	2	4	0
4	5	6	2	7	3
3	7	8	9	6	9
2	3	0	4	1	1
1	2	0	1	0	5

Dimensión: Evaluación					
	11. Responsabilidad	12. Cumplimiento de metas	13. Aprendizaje	14. Cordialidad	15. Mejoramiento continuo
5	14	12	18	18	15
4	4	6	0	0	3
3	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0

Dimensión: Cumplimiento de procesos		16. Liderazgo	17. Comunicación	18. Evaluación	19. Mejoramiento	20. Desempeño (feedback)
5	8	9	7	7	6	
4	7	6	5	4	7	
3	3	2	3	3	2	
2	0	1	3	2	0	
1	0	0	0	2	3	

Dimensión: Logro de objetivos		21. Información de competencias	22. Comunicación vertical	23. Empatía	24. Trabajo en equipo	25. Liderazgo democrático
5	7	7	11	13	8	
4	7	6	3	4	4	
3	3	4	3	1	4	
2	1	0	0	0	1	
1	0	1	1	0	1	

Clima Laboral- Desempeño	26. Importancia del clima laboral
Muy importante	15
Importante	2
Moderadamente Importante	1
De poca importancia	0
Sin importancia	0

Anexo 3. Certificación de traducción



**FINE-TUNED ENGLISH
LANGUAGE INSTITUTE**

Líderes en la Enseñanza del Inglés

MGS. EDGAR IVÁN ABAD VILLAVICENCIO

SOCIO PROPIETARIO DE FINE - TUNED ENGLISH

CERTIFICA

Que el siguiente resumen pertenece al trabajo de tesis cuyo título es *“Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores de las unidades de control migratorio y servicios de apoyo migratorio de Loja y Zamora Chinchipe”* perteneciente a la Srta. Paulina Dolores Pinto Pinto, con cedula de identidad Nro. 110312712-0 ha sido traducido al inglés y cumple con las características propias del idioma extranjero.

MGS. EDGAR IVÁN ABAD VILLAVICENCIO
SOCIO PROPIETARIO DE FINE - TUNED ENGLISH
Resolución Nro. MDT- SCP-2022-0110



Líderes en la Enseñanza del Inglés

Matriz - Loja: Macará 205-51 entre Rocafuerte y Miguel Ríofrío - Teléfono: 072578899
Zamora: García Moreno y Pasaje 12 de Febrero - Teléfono: 072608169
Yantzaza: Jorge Mosquera y Luis Bastidas - Edificio Sindicato de Choferes - Teléfono: 072301329

www.fte.edu.ec