



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**  
**Facultad Jurídica, Social y Administrativa**  
**Carrera de Administración Pública**

**La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los  
empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón  
Macará, año 2023.**

**Trabajo de Integración Curricular  
previo a la obtención del título de  
Licenciada en Administración Pública.**

**AUTORA:**

Neydi Johana Ramírez Ato

**DIRECTORA:**

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón

Loja - Ecuador

2024



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF

## CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Patino Calderon Tania Elizabeth**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ, AÑO 2023**, perteneciente al estudiante **Neydi Johana Ramirez Ato**, con cédula de identidad N° **1150500617**. Certifico que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular** se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 23 de Agosto de 2023

TANIA  
ELIZABETH  
PATINO  
CALDERON

Firmado digitalmente por  
TANIA ELIZABETH  
PATINO  
CALDERON

F) -----  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**



Certificado TIC/TT.: UNL-2023-000575

## **Autoría**

Yo, **Neydi Johana Ramírez Ato**, declaro ser autor/a del presente trabajo de integración curricular 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 del trabajo de integración curricular en el Repositorio Digital Institucional Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de Identidad:** 1150500617

**Fecha:** 07 de octubre de 2024.

**Correo electrónico:** neydiramirez@unl.edu.ec

**Teléfono o Celular:** 0967294359

## **Carta de autorización del estudiante**

Yo, **Neydi Johana Ramírez Ato**, declaro ser autor(a) del trabajo de integración curricular titulado: **La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, año 2023**, como requisito para optar el título de **Licenciada en Administración Pública**, 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 de la siguiente manera 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 convenio la Universidad.

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los siete días del mes de octubre del dos mil veinticuatro.

### **Firma:**

**Autora:** Neydi Johana Ramírez Ato

**Cédula:** 1150500617

**Dirección:** Av. Pio Jaramillo entre Cuba y Chile

**Correo electrónico:** neydiramirez@unl.edu.ec

**Celular:** 0967294359

### **DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Directora del trabajo de integración curricular:**

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón

## **Dedicatoria**

Con alegría y gratitud, este trabajo de investigación va dedicado a Dios y a la Virgen del Cisne, quienes han guiado mi camino y bendecido mi salud y vida. A mis amados padres, José Ramírez y Sofía Ato, les agradezco infinitamente confiar en mí, por ser mi faro en la oscuridad, mi guía constante y mi razón para nunca rendirme.

A mis queridos hermanos, Jonathan, Miriam y Jeniffer cuya compañía ha sido un sostén invaluable en mi camino para lograr cada objetivo y meta propuesta.

A una persona especial que ha estado siempre a mi lado, brindándome su apoyo incondicional, palabras de aliento y amor sincero, para que alcance este logro.

A mis amigas y seres queridos por su amistad y cariño quienes han hecho este camino más ligero y alegre de alguna u otra forma, mil gracias.

Este trabajo es una manifestación del amor que me rodea. Con cariño y gratitud, les dedico este logro es un tributo a todos ustedes, quienes han sido los cimientos de mi éxito y los pilares de mi vida.

*Neydi Johana Ramírez Ato*

## **Agradecimiento**

Con profundo agradecimiento, deseo expresar mi reconocimiento a la Universidad Nacional de Loja por brindarme la invaluable oportunidad de adquirir una formación profesional que ha moldeado mi camino. A la carrera de Administración Pública, mi gratitud por abrirme sus puertas y dotarme de los conocimientos esenciales para mi crecimiento.

A cada uno de mis docentes de la carrera de Administración Pública, mi reconocimiento por su compromiso en impartir sabiduría y guiar mi aprendizaje. Sus enseñanzas han sido un cimiento sólido en mi desarrollo académico.

Un reconocimiento especial a mi querida tutora, Ing. Tania Patiño, cuya dedicación, calidez y sabiduría han sido un faro en la culminación de este trabajo. Sus aportes y orientación han sido invaluable, marcando la diferencia en mi proceso de investigación.

A mis seres queridos, familiares y amigos, mi corazón se llena de gratitud por su apoyo constante. Su aliento, paciencia y amor han sido mi motivación inagotable en cada etapa de este viaje académico.

Este logro es un tributo a la colaboración y el respaldo que he recibido de cada uno de ustedes. A cada persona que ha sido parte de este proceso, mi más sincero agradecimiento por contribuir a mi crecimiento y éxito personal.

*Neydi Johana Ramírez Ato*

## Índice de Contenidos

Portada .....	i
Certificación del trabajo de integración curricular .....	ii
Autoría .....	iii
Carta de autorización del estudiante .....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de Contenidos.....	vi
Índice de Tablas .....	x
Índice de Figuras.....	xi
1. Título.....	1
2. Resumen.....	2
2.1. Abstract.....	3
3. Introducción .....	4
4. Marco Teórico.....	5
4.1. Antecedentes.....	5
Tabla 1. Antecedentes.....	5
4.2. Base Teórica .....	8
4.2.1. Edgar Schein .....	8
4.2.2. Stephen Robbins .....	8
4.2.3. Idalberto Chiavenato.....	8
4.3. Normativa Legal.....	9
4.3.1. Constitución de la República del Ecuador .....	9
4.3.2. Ley Orgánica de Servicio Público .....	9
4.3.3. Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público.....	10
4.4. Marco Referencial .....	10
4.4.1. Organización internacional del trabajo (OIT).....	10

4.4.2.	Ministerio del trabajo.....	11
4.4.3.	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará.....	11
4.5.	Marco Conceptual .....	11
4.5.1.	Cultura Organizacional.....	11
4.5.1.1.	Conceptualización de la Cultura Organizacional. ....	11
Figura 1. Formación de la cultura en una organización.....		12
4.5.1.2.	Importancia de la Cultura Organizacional.....	12
4.5.1.3.	Características de la Cultura Organizacional. ....	13
4.5.1.4.	Funciones de la Cultura Organizacional.....	13
4.5.1.5.	Factores o elementos de la Cultura Organizacional. ....	14
4.5.1.6.	Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	15
4.5.1.7.	Clasificación de la Cultura Organizacional.....	17
4.5.1.8.	Tipos de Cultura Organizacional.....	17
4.5.1.9.	Niveles de la Cultura Organizacional.....	18
4.5.1.10.	Ventajas de la Cultura Organizacional.....	18
4.5.2.	Desempeño Laboral.....	19
4.5.2.1.	Conceptualización del Desempeño Laboral. ....	19
4.5.2.2.	Factores o elementos del Desempeño Laboral. ....	20
4.5.2.3.	Dimensiones del Desempeño Laboral.....	21
4.5.2.4.	Funciones del Desempeño Laboral. ....	21
4.5.2.5.	Características del Desempeño Laboral. ....	22
4.5.2.6.	Indicadores para medir el Desempeño Laboral.....	23
4.5.2.7.	Importancia de la evaluación de Desempeño Laboral.....	23
4.5.3.	Servidor Público .....	25
5.	Metodología.....	25
5.1.	Enfoque .....	25
5.2.	Diseño.....	26



5.3.	Tipo de investigación .....	26
5.4.	Métodos.....	26
5.4.1.	Método Descriptivo.....	27
5.4.2.	Método Deductivo.....	27
5.4.3.	Método Sintético .....	27
5.4.4.	Método Estadístico.....	27
5.5.	Técnicas.....	27
5.5.1.	Ficha de observación.....	27
5.5.2.	Encuesta .....	28
5.5.3.	Entrevista .....	28
5.6.	Población.....	29
5.7.	Procesamiento y análisis de datos .....	29
6.	Resultados.....	31
6.1.	OE1: Identificar los factores de la cultura organizacional en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará.....	31
6.2.	OE2: Determinar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral ..	32
6.3.	OE3: Establecer estrategias para mejorar y fortalecer una adecuada cultura organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará	44
7.	Discusión de Resultados .....	47
7.1	“OE1: Identificar los factores de la cultura organizacional en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará” .....	47
7.2	“OE2: Determinar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral”	48
7.3	“OE3: Establecer estrategias para mejorar y fortalecer una adecuada cultura organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará”	51
8.	Conclusiones.....	53
9.	Recomendaciones .....	54
10.	Bibliografía .....	55

11. Anexo.....	58
----------------	----

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Antecedentes .....	5
<b>Tabla 2.</b> Escala de valoración para medir la cultura organizacional y el desempeño laboral .....	28
<b>Tabla 3.</b> Cumplimiento de los factores de la cultura organizacional .....	31
<b>Tabla 4.</b> Frecuencias absolutas y relativas según los valores .....	35
<b>Tabla 5.</b> Frecuencias absolutas y relativas según las creencias .....	36
<b>Tabla 6.</b> Frecuencias absolutas y relativas según el clima organizacional .....	36
<b>Tabla 7.</b> Frecuencias absolutas y relativas según las normas .....	37
<b>Tabla 8.</b> Frecuencias absolutas y relativas según los símbolos.....	38
<b>Tabla 9.</b> Frecuencias absolutas y relativas según la filosofía .....	39
<b>Tabla 10.</b> Frecuencias absolutas y relativas según la motivación del trabajador.....	39
<b>Tabla 11.</b> Frecuencias absolutas y relativas según el ambiente de trabajo .....	40
<b>Tabla 12.</b> Frecuencias absolutas y relativas según la capacidad del trabajador.....	41
<b>Tabla 13.</b> Pruebas de Rho de Spearman entre la cultura organizacional y desempeño laboral .....	43
<b>Tabla 14.</b> Estrategias para mejorar y fortalecer la cultura organizacional .....	45

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Formación de la cultura en una organización.....	12
<b>Figura 2.</b> Género de servidores públicos en el GAD .....	32
<b>Figura 3.</b> Nivel de instrucción en el GAD .....	33
<b>Figura 4.</b> Antigüedad de los empleados en el GAD .....	33
<b>Figura 5.</b> Departamentos que conforman el GAD .....	34

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1.</b> <i>Oficio de ingreso y autorización para recoger información en el GAD Municipal de Macará</i> .....	58
<b>Anexo 2.</b> <i>Ficha de observación para identificar los factores de la cultura organizacional en los empleados del GAD Municipal de Macará</i> .....	59
<b>Anexo 3.</b> <i>Entrevista - Jefe de Talento Humano</i> .....	61
<b>Anexo 4.</b> <i>Entrevista – Directora Financiera</i> .....	64
<b>Anexo 5.</b> <i>Evidencias de la observación directa en el GAD</i> .....	66
<b>Anexo 6.</b> <i>Entrevistas con el Jefe de Talento Humano y Directora Financiera</i> .....	67
<b>Anexo 7.</b> <i>Encuesta de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en el GAD Municipal del cantón Macará, año 2023</i> .....	68
<b>Anexo 8.</b> <i>Evidencias de la base de datos</i> .....	72
<b>Anexo 9.</b> <i>Datos Tabulados</i> .....	73
<b>Anexo 10.</b> <i>Certificación de traducción del resumen al idioma inglés</i> .....	74

## **1. Título**

“La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, año 2023”

## 2. Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, periodo 2023, por lo que, se procedió a identificar los factores de la cultura organizacional en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará; determinar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral; y, establecer estrategias para mejorar y fortalecer una adecuada cultura organizacional en el GAD. La investigación se desarrolló desde un enfoque mixto, no experimental y se utilizaron los métodos: descriptivo, deductivo, sintético y estadístico. La técnica que se empleó fue la observación directa mediante una ficha de observación, la cual fue previamente elaborada en base a los objetivos planteados. Además, la encuesta, fue aplicada a todos los servidores públicos del GAD, y respecto a la entrevista, esta fue aplicada al jefe de talento humano y a la directora financiera para poder obtener información relevante sobre el tema de investigación. Concluyendo principalmente que los factores de la cultura organizacional se cumplen de manera considerable en su mayoría, de igual forma que la cultura organizacional y el desempeño laboral tienen una relación positiva considerable de 0,512\* de acuerdo a la prueba Rho de Spearman, lo que finalmente sirvió para establecer estrategias para mejorar y fortalecer una adecuada cultura organizacional dentro del GAD Municipal.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional, Desempeño laboral, Empleados, GAD Municipal.

## 2.1. Abstract

The objective of this research work was to analyze the organizational culture and its influence on the work performance of the employees of the Municipal Decentralized Autonomous Government of the Macará Canton, period 2023. Therefore, we proceeded to identify the factors of organizational culture in the employees of the Municipal Decentralized Autonomous Government of the Macará Canton; to determine the incidence of organizational culture on work performance; and to establish strategies to improve and strengthen an adequate organizational culture in the GAD. The research was developed from a mixed, non-experimental approach and the following methods were used: descriptive, deductive, synthetic and statistical. The technique used was direct observation by means of an observation form, which was previously elaborated based on the proposed objectives. In addition, the survey was applied to all public servants of the GAD, and the interview was applied to the head of human talent and the financial director in order to obtain relevant information on the research topic. The main conclusion is that the factors of organizational culture are fulfilled in a considerable way, and that organizational culture and work performance have a considerable positive relationship of 0.512\* according to Spearman's Rho test, which finally served to establish strategies to improve and strengthen an adequate organizational culture within the Municipal Government.

**Key words:** Organizational culture, Work performance, Employees, Municipal Government.



### **3. Introducción**

Hoy en día la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el funcionamiento y desarrollo de cualquier entidad. En el contexto actual, la eficiencia y la productividad son aspectos clave para alcanzar los objetivos organizacionales, por ello, es importante comprender cómo la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados. Es así que, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará se encuentra inmerso en un entorno dinámico y cambiante, donde los desafíos y las demandas de la comunidad requieren un desempeño efectivo y eficiente por parte de su personal. Razón por la cual, en el año 2023, resulta oportuno analizar cómo la cultura organizacional de esta institución incide en el rendimiento de sus empleados, y cómo éstas interacciones influyen en los resultados y el impacto de los servicios que se brindan a la ciudadanía.

El trabajo de investigación se encuentra estructurado por un diagnóstico situacional, el cual se realizó a través de una ficha de observación con el fin de conocer si se cumplen los factores de la cultura organizacional por parte de los servidores públicos del año 2023 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, además, se ocupó un modelo de encuestas las cuales ayudaron a determinar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y finalmente se estructuró una entrevista al jefe departamental de Talento Humano y Directora Financiera, la cual sirvió para establecer estrategias de mejora y generar un fortalecimiento adecuado de una cultura organizacional buena en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará.

La discusión se llevó a cabo a partir de los resultados obtenidos a través de la metodología propuesta, y la verificación de la información teórica para seguidamente presentar las conclusiones y recomendaciones de cada uno de los objetivos de la investigación, sin dejar de lado, la bibliografía, la cual, se encuentra conformada por varias fuentes de consulta indispensables para la elaboración de la investigación y finalmente en los anexos se presentan elementos que verifican el cumplimiento del trabajo.

## 4. Marco Teórico

### 4.1. Antecedentes

**Tabla 1.**

*Antecedentes*

Contexto	Tipo	Título	Autor/ Autores	Método	Resultados	Fuente
<b>Internacional</b>	Proyecto de grado Amazonas - Perú 2021	La cultura organizacion al influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Ugel Utcubamba, 2020	Cynthia Yojani Olano Huaman	El presente trabajo de investigación se realizó a través de un enfoque cuantitativo dentro del modelo de investigación no experimental, descriptivo- transversal o transeccional causal.	Según el estudio estadístico coeficiente de correlación de Pearson, se pudo comprobar que a mayor presencia de cultura organizacional mejor desempeño laboral y a menor presencia de cultura organizacional menor desempeño laboral, por lo que concluye y da respuesta a la hipótesis planteada y rechazar la hipótesis nula al encontrar en todas las dimensiones un nivel de correlación 1 o menor a 1, encontrándose la mayoría de las dimensiones menor a 0,5.	<a href="https://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14077/2391/Olano%20Huaman%20Cynthia%20Yojani.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y">https://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14077/2391/Olano%20Huaman%20Cynthia%20Yojani.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y</a>
<b>Latinoamericano</b>	Revista-Colombia	Relación entre cultura organizacion al y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en	García, Osvaldo E. Peley, Rosario Pertúz, Saúl O. Pérez, Kethy L. Viloría, Javier.	La investigación respondió a los fundamentos de un modelo correlacional descriptivo, de campo y con un diseño no experimental transeccional. Para tales efectos, la población objeto de estudio se	Los resultados muestran que hay una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las variables. Se concluye que a medida que los directivos desarrollen una adecuada cultura organizacional podrán mejorar la satisfacción laboral.	<a href="http://asesoresvirtualesalala.revistasespacios.com/a20v41n37/a20v41n37p04.pdf">http://asesoresvirtualesalala.revistasespacios.com/a20v41n37/a20v41n37p04.pdf</a>

		Colombia.		constituyó por los servidores públicos (docentes y directivos) de la Institución Educativa El Carmen.		
<b>Nacional</b>	Artículo- Ambato 2021.	Influencia del clima organizacion al en el desempeño laboral de trabajadores del Hospital Tipo B Huambalo.	-Eulalia Dolores Pino Loza. -Andrea Carolina Granja Pino. -Yanexi Lisseth Niño Arguelles.	La metodología de investigación utilizada fue de naturaleza cuantitativa, de tipo empírica con método de estudio analítico, descriptivo y correlacional. Se aplicó a 30 colaboradores la técnica de la encuesta formada por un cuestionario con escala de Likert.	Los resultados obtenidos fueron que el 17% de los participantes indicó que algunas veces existe comunicación interpersonal adecuada en el equipo de trabajo y un 10% muy pocas veces. Se observó coincidencia en la selección de algunas respuestas con los mismos porcentajes tanto en ítems de la variable clima organizacional como en la variable desempeño laboral, reflejándose que el 43% de colaboradores indicó que el medio ambiente en el que laboran les permite desenvolverse adecuadamente casi siempre, mientras que el 7% indicó que ocurre algunas veces. Sobre el nivel de producción acorde a las políticas del hospital, el 43% señaló cumplirlo casi siempre y el 7% algunas veces. En conclusión, se logró comprobar que existe una directa correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores.	<a href="https://dominiodelasciencias.com/index.php/es/articulo/view/2079">https://dominiodelasciencias.com/index.php/es/articulo/view/2079</a>
<b>Local</b>	Artículo- Olmedo 2021	Cultura Organizacion al y Desempeño Laboral Caso Empresa Sky	-Soledispa- Cañarte Betty Janeth. -Zavala Mejía Sorayda Valentina.	El tipo de investigación se enmarco en el enfoque mixto, bajo un estudio no experimental, descriptiva y correlacional. La población estuvo conformada por 09	Con relación al reconocimiento del desempeño: un 44% dijo que se reconoce su labor en la empresa, mientras que el 56% señala no estar de acuerdo con el reconocimiento dado a su desempeño. Respecto a la variable clima	<a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8384046">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8384046</a>

---

Water, Cantón Olmedo.	-Osejos Vásquez, Antonio Eduardo.	trabajadores que laboran en dicha empresa, quienes dieron su consentimiento informado para participar en la investigación, por ser finita la población no se extrajo muestra. El tipo de instrumento de recolección de datos fue un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.	organizacional el 100% que existe un buen clima organizacional.
-----------------------------	--	---	---

---

*Nota.* La tabla fue elaborada por la investigadora tomando como base estudios previos la cultura organizacional y su influencia con el desempeño laboral.  
Elaboración: Elaborado por la investigadora.

## 4.2. Base Teórica

### 4.2.1. *Edgar Schein*

El psicólogo Schein (2013) es el creador e inventor del concepto cultura organizacional, un concepto que sigue despertando gran interés en la gestión de la comunicación interna. Una de sus definiciones explica que la cultura es el conjunto de normas o reglas sociales aprendidas de la experiencia grupal. *“Es lo aprendido como unidad social total a lo largo de su historia”*. El creador de este concepto dice que la cultura es un conjunto de valores y prácticas y que toda organización debe ser entendida como una micro sociedad con una dimensión cultural, explica que la función de la cultura es enseñar a todos los miembros a percibir, pensar y sentir los problemas.

Según Schein toda cultura está integrada por: artefactos (*códigos de vestimenta, disposición de oficina, las señales que captará un extraño*); valores (*credos, reglas, normas, estrategias y objetivos*) y supuestos subyacentes o creencias básicas (*ideas compartidas respecto a la conducta social organizacional*).

Sus ideas anteriores son relevantes para el tema de investigación, debido a que permiten comprender cómo los valores y creencias fundamentales pueden influir en el desempeño laboral de los empleados en una institución.

### 4.2.2. *Stephen Robbins*

Robbins S. afirma que *“Las organizaciones, al igual que la gente, puede caracterizarse como: rígidas, cordiales, cálidas, innovadores, conservadoras”* (Robbins S, 1998). Sin duda alguna, para que la cultura de una organización pueda ser impuesta y de verdad sea cultura, debe de velar porque sus empleados estén comprometidos y también deben de evidenciarse indicadores tanto de rotación, rendimiento, cumplimiento y muchos otros de manera ascendente.

### 4.2.3. *Idalberto Chiavenato*

Para Chiavenato (1989), la cultura organizacional es *“un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”*.

Así pues, todos estos aportes que han generado los padres de la cultura organizacional antes mencionados son relevantes para el tema de investigación, ya que pueden ayudar a

comprender cómo las diferencias culturales pueden influir en la cultura organizacional y, por lo tanto, en el desempeño laboral de los empleados.

### **4.3. Normativa Legal**

#### **4.3.1. Constitución de la República del Ecuador**

Con respecto al servicio al público como pilares de dinamización de la economía local se fijan algunos procederes en la dinámica organizacional, en los que se tienen a los artículos 1, 33, 227 y 229 en los que se menciona que:

**Art. 1.-** La Constitución de la República de Ecuador, es un estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico, que se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

**Art. 33.-** El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

**Art. 227.-** La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

**Art. 229.-** Son servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Por lo que la ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

#### **4.3.2. Ley Orgánica de Servicio Público**

La Ley Orgánica de Servicio Público, (2010) nos señala en su art.2 que “ El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento,

eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”.

En el capítulo 1 concerniente al régimen interno de administración del Talento Humano, nos señala en los art. 22-23-24 los derechos, deberes y prohibiciones a los que deberán regirse las y los servidores públicos a través de los mecanismos establecidos en esta Ley.

Finalmente, según el Art. 53 - En el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano las políticas, normas, métodos y procedimientos están orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta (Ley Orgánica de Servicio Publico, 2010).

#### **4.3.3. *Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público***

El Reglamento general a la Ley Orgánica del Servicio Público (2018) en su art. 117, se estipula que la Unidad de Administración del Talento Humano es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo del talento humano y las remuneraciones e ingresos complementarios del servicio público, bajo los lineamientos, políticas, regulaciones, normas e instrumentos pertinentes.

Con respecto al art. 216 del Reglamento general a la Ley Orgánica del Servicio Público (2018) menciona el objetivo específico de las evaluaciones de desempeño en la que se establece que tienen “el objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos”.

#### **4.4. Marco Referencial**

##### **4.4.1. *Organización internacional del trabajo (OIT)***

La Organización Internacional del Trabajo (2023) reúne 187 países miembros, la cual tiene como misión a través de cuatro objetivos estratégicos promover los derechos laborales,

fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo, con el fin de brindar a los trabajadores una acogida y protección a los derechos laborales básicos la cual les permita una vida saludable y segura para todos.

#### **4.4.2. *Ministerio del trabajo***

El Ministerio del Trabajo (2023) es la entidad rectora de políticas públicas de trabajo, la cual tiene la misión de “regular y controlar el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral” con el fin de buscar justicia social en el sistema de trabajo, de una manera digna y en igualdad de oportunidades.

#### **4.4.3. *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará***

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Macará (2023) tiene como misión institucional prestar a la comunidad macareña servicios públicos de calidad con eficiencia y eficacia, con gestión interinstitucional y un manejo adecuado de sus recursos con el fin de liderar el desarrollo cantonal con participación activa de sus actores para la planificación, priorización y control social, en la ejecución y evaluación de planes y proyectos prioritarios para la comunidad, garantizando el desarrollo sustentable y sostenible del cantón.

### **4.5. Marco Conceptual**

#### **4.5.1. *Cultura Organizacional***

##### **4.5.1.1. Conceptualización de la Cultura Organizacional.**

Según Hellriegel & Slocum (2004), la cultura organizacional es “un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo”.

Por otro lado, Robbins S (1988) afirma que “Si en una organización las subculturas son más fuertes que la cultura organizacional no abra una interpretación uniforme de lo que representa el comportamiento adecuado y el inadecuado”. Es por esto que la cultura organizacional debe de ser bien definida, entendida y aceptada para que todos los colaboradores de manera que trabajen bajos los mismos lineamientos y logrando resultados iguales.

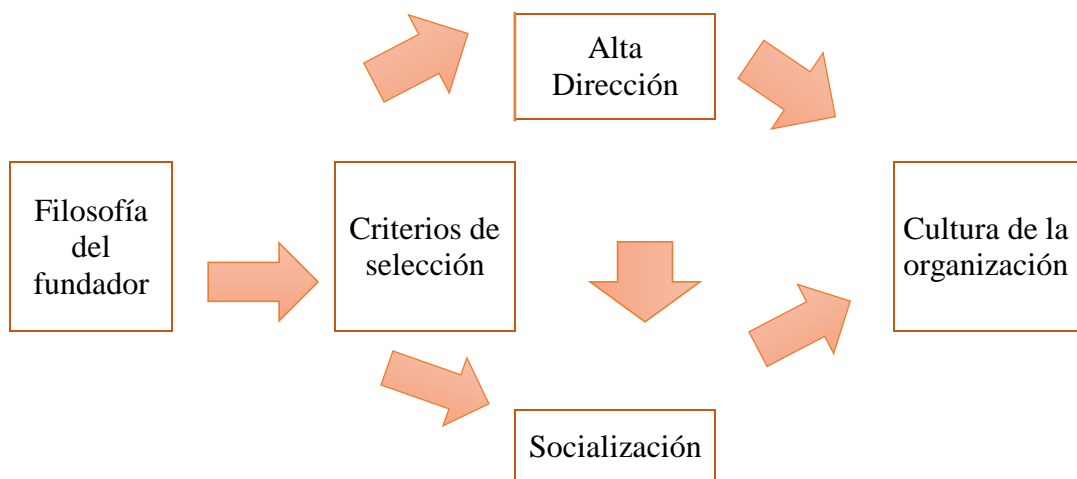


En otras palabras, la cultura organizacional no es más que hacerles entender a los empleados la razón de ser de la institución y el significado del para que se realizan las cosas de determinada manera.

Además, menciona que la cultura surge de tres maneras. En primer lugar, los fundadores contratan y retienen solo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo los adoctrinan en su forma de sentir y de pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito. En este punto, la personalidad entera de los fundadores queda asimilada a la cultura de la organización (Robbins, 2009).

**Figura 1.**

*Formación de la cultura en una organización*



*Nota:* La ilustración fue extraída de Robbins (2009).

**4.5.1.2. Importancia de la Cultura Organizacional.**

Para Davis & Newstrom (1995), la cultura organizacional es importante para el éxito tanto de una institución como de una empresa. Ya que esta confiere identidad organizacional a los empleados, es decir, una definición determinante de lo que representa una organización, es decir haciendo sentir a cada empleado identificado con su organización y con todo el medio que lo rodea de la misma, de manera que valore dándole significado a su labor dentro de la misma.

#### 4.5.1.3. Características de la Cultura Organizacional.

Gracias a la Cultura Organizacional permite comprender y mejorar el ambiente de trabajo ya sea de grandes o pequeñas organizaciones.

Robbins (1998) menciona las siguientes características:

- **Innovación y asunción de riesgos:** Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- **Atención al detalle:** grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- **Orientación a los resultados:** Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- **Orientación hacia las personas:** Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- **Orientación al equipo:** Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- **Energía:** Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

#### 4.5.1.4. Funciones de la Cultura Organizacional.

Una de las teorías más conocidas sobre las funciones de la cultura organizacional es la propuesta por Edgar Schein, un reconocido autor en el campo de la gestión y el comportamiento organizacional. Según Schein (1988), la cultura organizacional cumple las siguientes funciones:

- **Proporcionar un sentido de identidad y pertenencia:** La cultura organizacional ayuda a los miembros de la organización a desarrollar un sentido de identidad colectiva y pertenencia a un grupo. Proporciona una base para la autoestima y el sentido de orgullo de los empleados en relación con su organización.
- **Facilitar el compromiso y la cohesión:** La cultura organizacional fomenta el compromiso de los empleados con los valores y objetivos de la organización. Crea un sentido de cohesión y solidaridad entre los miembros al compartir creencias y comportamientos comunes.
- **Crear un sistema de control social:** La cultura organizacional establece normas y reglas que guían el comportamiento de los empleados. Actúa como un sistema de

control social al establecer expectativas sobre lo que se considera aceptable o inaceptable en términos de comportamiento y desempeño.

- **Facilitar la toma de decisiones:** La cultura organizacional proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones en la organización. Ayuda a los empleados a comprender qué tipo de decisiones son valoradas y respaldadas por la organización, lo que facilita la toma de decisiones consistentes y alineadas con los objetivos y valores organizacionales.
- **Promover la estabilidad y el orden:** La cultura organizacional contribuye a la estabilidad y el orden dentro de la organización. Proporciona una estructura y coherencia que ayuda a los empleados a comprender su papel y las expectativas de la organización, lo que reduce la incertidumbre y el caos.
- **Servir como mecanismo de socialización:** La cultura organizacional desempeña un papel importante en el proceso de socialización de los nuevos miembros. Ayuda a transmitir los valores, normas y conocimientos fundamentales de la organización a través de la interacción con los miembros establecidos, lo que facilita la integración y adaptación de los nuevos empleados.

Estas funciones propuestas por Schein ofrecen una perspectiva útil para comprender cómo la cultura organizacional influye en el comportamiento y el funcionamiento de una organización.

#### **4.5.1.5. Factores o elementos de la Cultura Organizacional.**

Dentro de la Cultura Organizacional podemos encontrar ciertos elementos que ayudan a la institución a poder mantener la Cultura Organizacional sin embargo para (Rivera et al. 2018) menciona que la escuela de cultura organizacional tiene sus propios valores, signos y símbolos particulares, al igual que los individuos y grupos de una empresa que en última instancia determinan el comportamiento de la organización entre estos elementos tenemos: La regularidad de los comportamientos observados, normas, valores, filosofía, reglas y clima organizacional.

- **Regularidad de los comportamientos observados:** La herramienta esencial de trabajo para la comprensión del comportamiento es el lenguaje, distinguido por las conductas y comportamientos que se desarrollan de manera rutinaria dentro de las organizaciones.

Parte de la vida diaria de la empresa, estos rituales refuerzan lo que es significativo para la organización y lo que se espera de sus miembros.

- **Normas:** Las normas son lo que una persona tiene que ser. Estas normas definen cómo se espera que los empleados se comporten y actúen en su trabajo diario.
- **Valores:** Los valores dominantes son las creencias que una organización debe lograr sus objetivos, cuyos fundamentos morales son los pilares de la cultura corporativa. Son percepciones formadas por los miembros de una organización en relación con el contexto organizacional, las acciones y las metas que representan cómo deberían ser las cosas. Estas normas definen cómo se espera que los empleados se comporten y actúen en su trabajo diario.
- **Filosofía:** La filosofía de una organización es el conjunto de creencias y valores que conforman su esencia y rigen a sus integrantes. También, la filosofía guía a los integrantes y les proporciona una identidad como miembros de una empresa. Además, proporciona una base sólida para la toma de decisiones y también sirve como guía para establecer estrategias y operaciones en línea con los principios fundamentales de la organización.
- **Reglas:** Las reglas son los fundamentos y directrices establecidas para guiar el comportamiento y las acciones de los miembros de la organización. Estas reglas definen lo que está permitido o prohibido dentro de la organización y ayudan a que la empresa marche sin inconvenientes.
- **Clima organizacional:** Se refiere al ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización. Es la percepción colectiva de los empleados sobre las condiciones de trabajo, las relaciones laborales, las políticas, la comunicación, el liderazgo y otros aspectos que influyen en su experiencia laboral. El clima organizacional puede afectar el bienestar de los empleados, su satisfacción laboral, su compromiso, su motivación y su rendimiento.

Todos estos elementos ayudan a reflejar la cultura organizacional de una institución o empresa, pero se debe estar claro que ninguno de estos mismos elementos es la esencia de la Cultura Organizacional.

#### **4.5.1.6. Dimensiones de la Cultura Organizacional.**

Para Jones (2008) cultura organizacional es el conjunto de normas y valores compartidas que regula las interacciones o comportamientos entre empleados dentro y fuera de

la institución. Existen varias dimensiones o componentes en la que se estructura la cultura organizacional, se los menciona posteriormente.

- **Valores**

Son el conjunto de pensamientos e ideales centrados en torno a los principios éticos y morales que influyen en las decisiones y acciones de todos los miembros de la entidad, desde los líderes hasta los empleados y trabajadores.

- **Creencias**

Son convicciones compartidas por los miembros de dicha entidad, que influyen en su forma de ver el mundo, interpretar la realidad y guiar su comportamiento. Estas creencias son parte importante de la cultura organizacional y afectan la toma de decisiones, las interacciones entre los miembros y la manera en que la institución se relaciona con su entorno.

- **Clima organizacional**

Es la percepción compartida por los miembros de la organización sobre cómo se sienten, cómo es el ambiente de trabajo y cómo se interactúa en el día a día.

- **Normas**

Las normas dentro de una institución son reglas o pautas establecidas que regulan el comportamiento y las interacciones de sus miembros. Estas normas se crean para mantener el orden, promover la convivencia armoniosa y facilitar el logro de los objetivos de la institución.

- **Símbolos**

Los símbolos dentro de una institución son elementos visuales, auditivos o gestuales que representan y comunican significados más profundos y complejos relacionados con la identidad, los valores y la cultura de la organización.

- **Filosofía**

Es una forma de reflexión y enfoque que guía la toma de decisiones y las acciones de la institución en busca de cumplir con su propósito y metas establecidas.

#### **4.5.1.7. Clasificación de la Cultura Organizacional.**

Existen dos tipos de clasificaciones de la Cultura Organizacional de una empresa, las cuales pueden ser fuerte o débil. Una Cultura Organizacional fuerte es lo más óptimo o ideal que tenga una institución ya que ahí se puede determinar que el personal si se siente identificado con la organización. Mientras que en una Cultura Organizacional débil se puede determinar los puntos a cambiar en una organización.

Robbins (1996) da a conocer la siguiente clasificación:

- **Cultura Organizacional fuerte:** Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
- **Cultura Organizacional débil:** Existe mucho desperdicio de tiempo, incertidumbre es decir los empleados no saben por dónde empezar, además de que normalmente se suelen evidenciar comportamientos tóxicos como: quejas, chismes, conformismo y mediocridad, lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los servidores públicos.

#### **4.5.1.8. Tipos de Cultura Organizacional.**

Existen varios tipos de Cultura Organizacional en las diferentes instituciones, según Harrison, (1989) son:

- **Cultura organizacional orientada al poder:** La organización orientada hacia el poder se esfuerza por dominar todo lo que le rodea y por vencer cualquier oposición. Además, es competitiva y celosa de su territorio; busca extender su control a expensas de los demás, a menudo explotando a organizaciones más débiles. Y siempre intenta negociar con ventaja encontrando una justificación para anular aquellos convenios que ya no le son de utilidad alguna.
- **Cultura organizacional orientada a las normas:** Busca la estabilidad y seguridad de la compañía con un cumplimiento estricto de las normas y reglas internas; por lo tanto,

es común que se apliquen sanciones a todo el que las infringe. Se apega a los procesos, protocolos y procedimientos para garantizar un funcionamiento correcto, por lo que establece funciones y responsabilidades.

- **Cultura organizacional orientada a los resultados:** Su objetivo es la eficacia y la optimización de los procesos laborales; además, prioriza las metas a corto plazo y fomenta el ahorro de recursos, tanto materiales como humanos.
- **Cultura organizacional orientada a las personas:** Esta cultura se centra en el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo, fomenta valores sociales e incita a la motivación y la creatividad. También es incluyente y busca la satisfacción de los clientes y de los colaboradores.

#### **4.5.1.9. Niveles de la Cultura Organizacional.**

La Cultura Organizacional posee tres importantes niveles para tomar en cuenta, Schein (1988) nos menciona los siguientes niveles:

- El primer nivel de la Cultura Organizacional es el de los artefactos visibles: este nivel consta de las partes que en una entidad se puede ver a simple vista.
- El segundo nivel está compuesto de los valores que rigen el comportamiento de los empleados de la organización.
- El tercer nivel comprende los supuestos inconscientes, que percibe como un grupo piensa, siente y actúa en una organización.

#### **4.5.1.10. Ventajas de la Cultura Organizacional.**

Según Edgar Schein (1988), reconocido experto en cultura organizacional, existen varias ventajas asociadas a una cultura organizacional sólida y bien gestionada. Estas ventajas incluyen:

- **Orientación y alineación:** Una cultura organizacional clara y fuerte proporciona orientación y dirección a los miembros de la organización. Define los valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los empleados y los alinea con los objetivos y metas de la empresa. Esto crea coherencia y alineación en las acciones de todos los miembros, lo que facilita la toma de decisiones y la resolución de problemas.

- **Identidad y sentido de pertenencia:** Una cultura organizacional sólida ayuda a construir una identidad compartida entre los miembros de la organización. Los valores y las normas culturales crean un sentido de pertenencia y fomentan el compromiso de los empleados con la organización. Esto puede conducir a un mayor sentido de lealtad, motivación y satisfacción laboral, lo que a su vez puede aumentar la retención de talento.
- **Cohesión y colaboración:** Una cultura organizacional bien establecida promueve la cohesión y la colaboración entre los miembros del equipo. Al compartir valores y normas comunes, los empleados tienden a trabajar juntos de manera más efectiva, comunicarse de manera más abierta y compartir conocimientos y recursos. Esto fomenta la colaboración, la cooperación y el trabajo en equipo, lo que puede mejorar la productividad y la eficiencia en la organización.
- **Adaptabilidad y aprendizaje:** Una cultura organizacional fuerte también puede facilitar la adaptabilidad y el aprendizaje continuo. Si la cultura valora la innovación, la experimentación y el aprendizaje, los empleados se sentirán más cómodos para proponer nuevas ideas, asumir riesgos calculados y aprender de los errores. Esto puede ayudar a la organización a mantenerse ágil y flexible en un entorno empresarial en constante cambio.
- **Ventaja competitiva:** Una cultura organizacional distintiva y sólida puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa. Una cultura fuerte y positiva puede atraer y retener talento, crear una reputación favorable entre los clientes y socios comerciales, y diferenciar a la organización de sus competidores. Además, una cultura arraigada puede servir como un elemento unificador en tiempos de cambio y turbulencia, brindando estabilidad y apoyo a los miembros de la organización.

#### ***4.5.2. Desempeño Laboral***

##### **4.5.2.1. Conceptualización del Desempeño Laboral.**

Robbins & Coulter (2013) afirma que el desempeño laboral es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización, individuo o proceso en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Medir el desempeño empresarial u organizacional es medir: Esa capacidad. Asimismo, se precisa, se evalúa esa capacidad de la organización que armoniza, se subraya los resultados



individuales, grupales y de la propia organización. Al comprender los resultados o el desempeño tanto individual como grupal (brigada, taller, área, departamento, etc.) y de la organización en su conjunto donde están los objetivos estratégicos (Quiroz, 2018).

#### **4.5.2.2. Factores o elementos del Desempeño Laboral.**

El desempeño laboral puede ser influenciado por diversos factores humanos que afectan positiva o perjudicialmente la productividad, la satisfacción y la eficiencia de los empleados en el trabajo.

Según Chiavenato (2007), existen diversos factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados. Algunos de estos factores incluyen:

- **Competencias y habilidades:** Chiavenato destaca la importancia de contar con las competencias y habilidades necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva. Esto implica tener los conocimientos técnicos, las destrezas y las capacidades adecuadas para cumplir con las responsabilidades del puesto.
- **Motivación:** La motivación juega un papel clave en el desempeño laboral. Chiavenato enfatiza la importancia de crear un ambiente de trabajo que fomente la motivación y el compromiso de los empleados. Esto puede lograrse a través de la satisfacción de necesidades básicas, el reconocimiento y la recompensa por el buen desempeño, así como brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- **Clima organizacional:** Según Chiavenato, el clima organizacional, es decir, el ambiente psicológico y emocional en el que se desarrolla el trabajo, influye en el desempeño de los empleados. Un clima organizacional positivo, caracterizado por la confianza, la colaboración y la comunicación efectiva, puede impulsar el desempeño y la productividad.
- **Liderazgo:** Chiavenato resalta la importancia del liderazgo en el desempeño laboral. Un liderazgo efectivo puede inspirar, motivar y guiar a los empleados, estableciendo expectativas claras y brindando apoyo y orientación cuando sea necesario. Un buen líder puede fomentar un entorno de trabajo positivo y maximizar el potencial de los empleados.
- **Recompensas y reconocimiento:** Chiavenato destaca la importancia de las recompensas y el reconocimiento como factores motivadores en el desempeño laboral.

Reconocer y recompensar el esfuerzo y los logros de los empleados puede generar un sentido de satisfacción y motivación, incentivando un desempeño excepcional.

#### **4.5.2.3. Dimensiones del Desempeño Laboral.**

George W. Bohlander et al. (2018) que, si bien es posible minimizarlo de tres formas principales, el desempeño laboral es una tarea de varios componentes:

- **Motivación del trabajador**

La motivación laboral se refiere al impulso interno que lleva a un individuo a iniciar, mantener y enfocar sus esfuerzos en la realización de tareas y metas relacionadas con su trabajo. Es el deseo o la voluntad de lograr resultados positivos y alcanzar un nivel satisfactorio de desempeño en el ámbito laboral.

- **Ambiente de trabajo**

Es el ambiente de trabajo que rodea a un servidor público en una institución, es decir, se refiere al entorno físico, social, emocional y cultural en el cual los empleados llevan a cabo sus actividades laborales. Es el contexto en el cual se desarrollan las interacciones, las relaciones y las dinámicas laborales entre los miembros de la organización.

- **Capacidad del trabajador**

La capacidad del trabajador se refiere a la habilidad, destreza o competencia que posee una persona para llevar a cabo una tarea o función específica en el ámbito laboral. Es la aptitud que tiene un empleado para desempeñar sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva.

#### **4.5.2.4. Funciones del Desempeño Laboral.**

Las funciones del desempeño laboral son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional.

Por su parte, Tolero (2018) afirma que: “El objetivo fundamental del desempeño laboral es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales”.

En las funciones del desempeño laboral se debe potenciar y maximizar el valor del talento humano atrayendo a los mejores y administrando la relación laboral, desarrollando las habilidades, las competencias de los trabajadores, gestionando los temas de seguridad, bienestar, cultura y clima.

#### **4.5.2.5. Características del Desempeño Laboral.**

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona desarrolle y muestre al desarrollar su trabajo.

Por lo siguiente, Calcina (2014) menciona que algunas características importantes para aquello son la:

- **Adaptabilidad:** Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- **Comunicación:** Es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.
- **Iniciativa:** La intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos.
- **Conocimientos:** Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas su de trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** Es la capacidad de desenvolverse eficazmente en quipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- **Estándares de Trabajo:** La capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- **Desarrollo de Talentos:** La capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuro.
- **Potencia el Diseño del Trabajo:** Se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta.
- **Maximiza el Desempeño:** La capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

#### 4.5.2.6. Indicadores para medir el Desempeño Laboral.

Chiavenato (2007), reconocido autor en el campo de la gestión de recursos humanos, ha propuesto diversos indicadores para medir el desempeño laboral. A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores de desempeño laboral según Chiavenato:

- **Cumplimiento de objetivos:** Este indicador evalúa en qué medida los empleados logran los objetivos establecidos para sus funciones y responsabilidades. Se puede medir la cantidad y calidad de los resultados obtenidos en comparación con las metas establecidas.
- **Eficiencia y productividad:** Este indicador evalúa la cantidad de trabajo realizado en relación con los recursos utilizados. Se puede medir la cantidad de producción, ventas o proyectos completados en un determinado período de tiempo, considerando los recursos disponibles.
- **Calidad del trabajo:** Este indicador evalúa la calidad y precisión del trabajo realizado por los empleados. Puede medirse a través de la tasa de errores, el nivel de satisfacción del cliente o la calidad de los productos o servicios entregados.
- **Competencias y habilidades:** Este indicador evalúa el desarrollo y la aplicación de las competencias y habilidades requeridas para el desempeño laboral. Se puede medir a través de la evaluación de las habilidades técnicas, el dominio de herramientas y tecnologías, así como las habilidades interpersonales y de comunicación.
- **Innovación y creatividad:** Este indicador evalúa la capacidad de los empleados para generar ideas innovadoras y soluciones creativas. Puede medirse mediante la implementación de nuevas ideas, la participación en proyectos de mejora o la presentación de propuestas innovadoras.
- **Colaboración y trabajo en equipo:** Este indicador evalúa la capacidad de los empleados para colaborar y trabajar eficazmente en equipo. Se puede medir a través de la retroalimentación de los compañeros de trabajo, la participación activa en reuniones y proyectos de equipo, y la contribución al logro de objetivos conjuntos.
- **Desarrollo y aprendizaje:** Este indicador evalúa la capacidad de los empleados para aprender y desarrollarse continuamente. Se puede medir mediante la participación en programas de capacitación y desarrollo, el logro de metas de aprendizaje y la adquisición de nuevas habilidades.

#### 4.5.2.7. Importancia de la evaluación de Desempeño Laboral.

La evaluación de desempeño laboral es de gran importancia según Chiavenato (2009) ya que desempeña un papel fundamental en la gestión de recursos humanos. A continuación, se presentan algunas de las razones por las que Chiavenato destaca la importancia de la evaluación de desempeño:

- **Retroalimentación y mejora continua:** La evaluación de desempeño proporciona una oportunidad para que los empleados reciban retroalimentación sobre su rendimiento laboral. Esto les permite conocer sus fortalezas y áreas de mejora, lo que a su vez les permite desarrollarse y mejorar continuamente en su trabajo.
- **Identificación de necesidades de capacitación:** La evaluación de desempeño ayuda a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados. Al identificar las brechas en habilidades y conocimientos, la organización puede implementar programas de capacitación específicos para mejorar las habilidades y competencias necesarias para el éxito laboral.
- **Reconocimiento y recompensa:** La evaluación de desempeño brinda la oportunidad de reconocer y recompensar el buen desempeño de los empleados. Al identificar a aquellos que han logrado resultados sobresalientes, la organización puede proporcionar incentivos, promociones u otras formas de reconocimiento que motiven a los empleados a mantener y mejorar su desempeño.
- **Toma de decisiones:** La evaluación de desempeño proporciona información objetiva y basada en evidencia para la toma de decisiones relacionadas con los empleados. Esta información puede ser utilizada para tomar decisiones sobre promociones, asignación de responsabilidades, movilidad laboral y compensación, entre otras decisiones clave de recursos humanos.
- **Planificación y desarrollo de carrera:** La evaluación de desempeño permite una planificación y desarrollo de carrera más efectivos. Al conocer el desempeño y potencial de los empleados, la organización puede diseñar planes de carrera personalizados, asignar responsabilidades desafiantes y ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo que se alineen con las aspiraciones y capacidades de los empleados.
- **Identificación de fortalezas y talentos:** La evaluación de desempeño ayuda a identificar las fortalezas y talentos de los empleados. Esto permite a la organización aprovechar adecuadamente estos recursos, asignando tareas que se ajusten a sus habilidades y proporcionándoles oportunidades para utilizar y desarrollar aún más sus fortalezas.

En conclusión, para Chiavenato, la evaluación de desempeño laboral es esencial para la gestión de recursos humanos, ya que proporciona retroalimentación, mejora continua, identificación de necesidades de capacitación, reconocimiento y recompensa, toma de decisiones informadas, planificación y desarrollo de carrera, así como la identificación de fortalezas y talentos de los empleados. Estos aspectos contribuyen a un mejor rendimiento individual y organizacional, así como al crecimiento y desarrollo de los empleados.

#### **4.5.3. Servidor Público**

La Ley Orgánica de Servicio Público (2016) señala que “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”.

De tal forma se entiende por servidor público aquella persona que trabaja en una institución gubernamental o en el sector público y cuya función principal es brindar servicios y cumplir responsabilidades en beneficio de la sociedad y del Estado. Estos individuos son empleados del gobierno y se les asignan roles y responsabilidades específicos para llevar a cabo tareas relacionadas con la administración y la prestación de servicios públicos.

## **5. Metodología**

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo durante el mes de junio de 2023, cuyo objetivo fue analizar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, lugar que se encuentra ubicado en el cantón Macará provincia de Loja-Ecuador, entre las calles Av. Carlos Veintimilla y Bolívar.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes materiales, enfoques y métodos:

### **5.1. Enfoque**

El presente Trabajo de Integración Curricular se abordó a través de un enfoque de carácter mixto para obtener información relacionada a la cultura organizacional y el desempeño laboral, lo cual permitió la descripción de los principales factores de la problemática en estudio para así lograr reconocer si se cumplen dentro de la institución, además es importante mencionar que para conocer la incidencia entre ambas variables de estudio los datos cualitativos fueron obtenidos a través de una escala de Likert sin embargo, posteriormente para su

cuantificación se lo hizo mediante una escala de valoración estadística (*Bueno, Regular y Malo*) la cual ayudó a establecer una relación más clara mediante la prueba Rho de Spearman entre variables; permitiendo así tener una perspectiva y una visión más profunda y amplia del fenómeno investigado (Hernández et al. 2010).

## **5.2. Diseño**

El diseño que se aplicó en el presente proyecto de investigación fue el “*no experimental*”, debido a que la información requerida fue tomada tal cual se encuentra en la realidad de los servidores públicos y no se manipuló ningún tipo de variables, por cuanto la información se tomó de acuerdo a la problemática detectada.

## **5.3. Tipo de investigación**

### ***a. Descriptivo***

La presente investigación es de tipo descriptivo debido a que permitió conocer y explicar el por qué y para que, de la investigación, además de tener una visión general y detallada de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, sin buscar probar hipótesis específicas.

### ***b. Correlacional***

Esta investigación fue de tipo correlacional de campo debido a que permitió establecer una relación entre las dos variables estudiadas, *la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral* para luego a través de la prueba Rho de Spearman poder determinar si existe relación entre ambos factores y en caso afirmativo, determinar que variables influye y que variable se deja influir, el tipo y la fuerza de esa relación, lo cual es fundamental para comprender mejor la problemática existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará.

## **5.4. Métodos**

Para el desarrollo de la presente investigación los métodos que se utilizaron fueron:

#### **5.4.1. Método Descriptivo**

Para este trabajo de investigación se utilizó el método descriptivo debido a que la información recolectada no fue manipulada y permitió medir el grado de relación existente entre ambas variables de estudio.

#### **5.4.2. Método Deductivo**

Para la presente investigación fue necesario la aplicación de este método ya que, permitió un razonamiento argumentado el cual ayudó a conclusiones lógicas, a partir de varias premisas.

#### **5.4.3. Método Sintético**

Este método fue aplicado para el análisis y razonamiento de los elementos más relevantes de un suceso o acontecimiento, permitiendo ser posible distinguir las causas, la naturaleza y los efectos del fenómeno estudiado.

#### **5.4.4. Método Estadístico**

Para poder medir las diferentes dimensiones culturales se utilizó una escala de Likert, la cual ayudo a medir el comportamiento, actitudes y desempeño de la población de estudio, luego se tabularon dichos resultados en una base de datos en Excel, para posteriormente el establecimiento de una escala de valoración (Bueno, Regular y Malo) la cual ayudo a conocer qué tan buena o mala es cada variable para finalmente con la ayuda del Software Spss mediante la prueba de Rho de Spearman poder concluir el nivel de influencia de una variable con la otra.

### **5.5. Técnicas**

Para efectos de la investigación se utilizó tres tipos de instrumentos de recolección de datos los cuales fueron: la ficha de observación, entrevista, y encuesta, las cuales se detallan a continuación.

#### **5.5.1. Ficha de observación**

La observación directa se realizó mediante el uso de una ficha de observación aplicada en el entorno institucional. El objetivo principal fue observar y analizar detalladamente a los empleados en el desarrollo de sus labores cotidianas en la entidad.



### 5.5.2. Encuesta

Para la presente investigación se aplicaron encuestas utilizando la herramienta de Google forms a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará con la finalidad de recopilar información específica por medio de un cuestionario previamente diseñado en base a un modelo anteriormente establecido por (Alvitres, 2023).

La medición de las encuestas se la llevo a cabo mediante el uso de la escala de Likert, donde el puntaje más alto fue 5 y el más bajo 1. Además, cabe mencionar que para poder establecer una calificación a cada variable de estudio se estableció una escala de valoración (Bueno, Regular y Malo) la cual sirvió posteriormente para establecer una relación entre ambas variables mediante la prueba Rho de Spearman con el fin de organizar, analizar y presentar los resultados de manera clara y significativa.

Para medir la cultura organizacional a través de las dimensiones inherentes a la misma se añaden las percepciones construidas acerca de la presencia de personas que pueden clasificarse por buenas o malas así lo menciona (Mena Méndez, 2020). Además, de igual forma para medir los cuatro ítems de desempeño laboral, que son: Desempeño total, tiempo para completar tareas, calidad del trabajo y logro de metas según Pearce y Porter (1996) se emplea la misma valoración de “muy bueno” y “muy malo”(Padilla, 2013). Sin embargo, cabe mencionar que para efectos de esta investigación esta escala se modificó a solamente tres criterios, los mismos que son “bueno, regular y malo”, asignándoles una valoración adecuada a cada uno. Tal y como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2.**

*Escala de valoración para medir la cultura organizacional y el desempeño laboral*

<b>Criterios</b>	<b>Valoración</b>
Bueno	4-5
Regular	3
Malo	1-2

*Nota:* Esta tabla muestra la cuantificación que se le otorgará a cada criterio  
Elaboración: Elaborado por el investigador

### 5.5.3. Entrevista

A través de esta técnica se obtuvo información referente a la aceptación y percepción del ambiente laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, la misma que fue aplicada al jefe de talento humano y director financiero con

el fin de poder establecer en momento determinado estrategias para mejorar y fortalecer una adecuada cultura organizacional en el GAD.

## 5.6. Población

La población general estuvo compuesta de 231 colaboradores, de los cuales nuestra población objetivo solamente fue los considerados empleados públicos bajo la LOSEP o también llamados servidores públicos del GAD Municipal del cantón Macará, los cuales contamos con 83 empleados entre hombres y mujeres que laboran dentro de la institución, a los cuales se les envió la encuesta a través de su correo, teniendo la participación de toda esta población, lo cual fue significativo para completar el trabajo investigativo.

## 5.7. Procesamiento y análisis de datos

En este apartado se detalla el procedimiento y análisis de datos, con base a los objetivos de la investigación.

El análisis de datos de manera descriptiva se lo llevo a cabo mediante el Software SPSS, sin embargo es importante mencionar que tomando en cuenta que la muestra es mayor a 50 elementos y considerando que su grado de significancia iba a ser menor que 0,05 debido a que no tenía una distribución normal se aplicó una estadística no paramétrica, utilizando para ello el coeficiente de Rho de Spearman, para determinar la relación entre la variable cultura organizacional y la variable desempeño laboral, datos que fueron presentados en una tabla de frecuencia.

### Formula de correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2-1)}$$

Siendo:

n= la cantidad de elementos que se clasifican

$x_i$ = el rango de elementos  $i$  con respecto a una variable

$y_i$ = el rango de sujetos  $i$  con respecto a una segunda variable

$d_i$ =  $x_i - y_i$

**Tabla 3.**

*Coefficiente de correlación de Spearman*

<b>Rho</b>	<b>Grado de relación</b>
0	Relación nula
$\pm 0.000\dots - 0.19\dots$	Relación muy baja
$\pm 0.200\dots - 0.39\dots$	Relación baja
$\pm 0.400\dots - 0.59\dots$	Relación moderada
$\pm 0.600\dots - 0.79\dots$	Relación alta
$\pm 0.800\dots - 0.99\dots$	Relación muy alta
$\pm 1\dots$	Relación alta

Nota: La relación puede ser directa (+) o indirecta (-)

Nota: Información extraída de Hernández Sampieri et al., (2014).

## 6. Resultados

Para el cumplimiento de los objetivos específicos del trabajo de integración curricular, se utilizó la metodología propuesta y la información recopilada a través de un trabajo de campo realizado a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará.

### 6.1. OE1: Identificar los factores de la cultura organizacional en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará

Para este objetivo se utilizó información bibliográfica para conocer los factores base de la cultura organizacional sin embargo para que este objetivo sea cumplido en su totalidad se utilizó como instrumento la ficha de observación a través de la cual pudo identificar los factores de la cultura organizacional con cuales si cumple el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará año 2023, lo cual ayudo a entender la cultura organizacional de la institución.

**Tabla 4.**

*Cumplimiento de los factores de la cultura organizacional*

<b>Factores de la Cultura Organizacional</b>	<b>Cumple/ No cumple/ En parte</b>
Regularidad de los comportamientos observados	Cumple
Normas	Cumple
Valores	Cumple
Filosofía	Cumple
Reglas	Cumple
Clima Organizacional	En parte

*Nota:* La tabla muestra el cumplimiento de los factores de la cultura organizacional según la percepción del investigador.

Elaboración: Elaborado por la investigadora.

Debido a la observación realizada se pudo determinar que en la institución se han logrado cumplir satisfactoriamente la mayoría de los factores evaluados, excepto el aspecto del clima organizacional. Este último aspecto presenta ciertas deficiencias, cuya raíz reside, en parte, en el nivel de apego al código de ética institucional por parte de los servidores públicos. A pesar de haber sido debidamente compartido y socializado, se identifica una relativa falta de aplicación de este código por parte de algunos empleados. Situación ha dado lugar a cierta controversia en diversos sectores del personal, generando una dinámica en la cual algunos

empleados buscan hacer valer sus derechos, mientras descuidan ciertas responsabilidades fundamentales. Esto es particularmente notable a pesar de que la institución ha provisto a sus empleados con las herramientas básicas y esenciales para desempeñar sus funciones de manera adecuada.

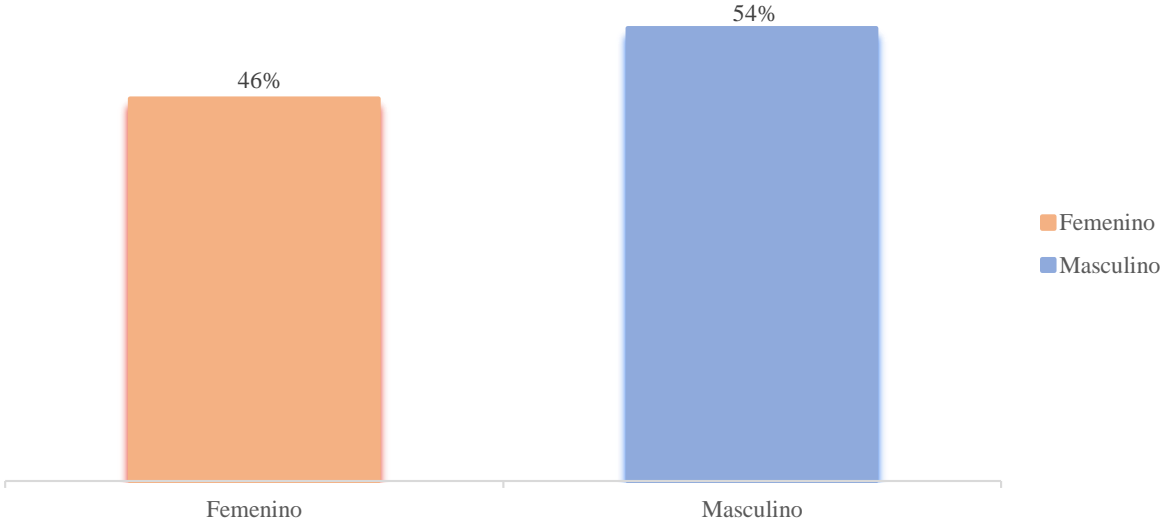
**6.2. OE2: Determinar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral**

En respuesta a este objetivo se utilizó las encuestas direccionadas a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará año 2023, con el fin de lograr determinar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral, obteniendo los siguientes resultados que se mencionan a continuación:

**Datos sociodemográficos**

**Figura 2.**

*Género de servidores públicos en el GAD*

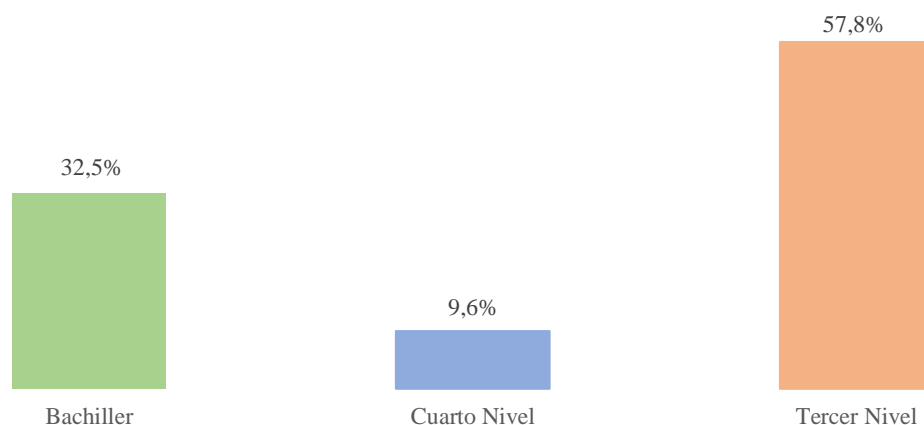


*Nota:* La figura muestra el porcentaje de empleados por género.

Dentro de la figura 2 se puede observar que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará en su mayoría son de sexo masculino, lo cual indica que los diferentes puestos de esta entidad son manejados por hombres, siendo estos los responsables de las diferentes actividades encomendadas en su lugar de trabajo, sin dejar de considerar al género femenino quien ocupa con un porcentaje menor el desempeño de estos cargos.

### Figura 3.

*Nivel de instrucción en el GAD*

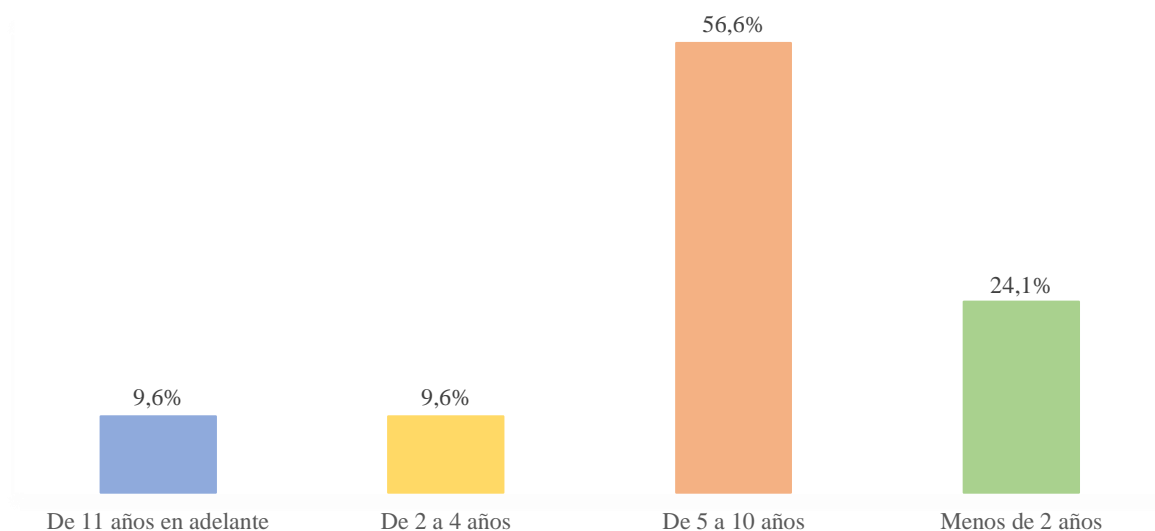


*Nota:* La figura muestra el porcentaje de empleados según el nivel de instrucción.

La figura 3 muestra el nivel de formación que poseen los funcionarios de la institución, siendo la mayoría servidores públicos con instrucción de tercer nivel, y en menor cantidad de cuarto nivel. Lo cual expresa que el mayor porcentaje de empleados son universitarios, mismos que poseen los conocimientos necesarios para encargar y desempeñar sus funciones de manera correcta.

### Figura 4.

*Antigüedad de los empleados en el GAD*

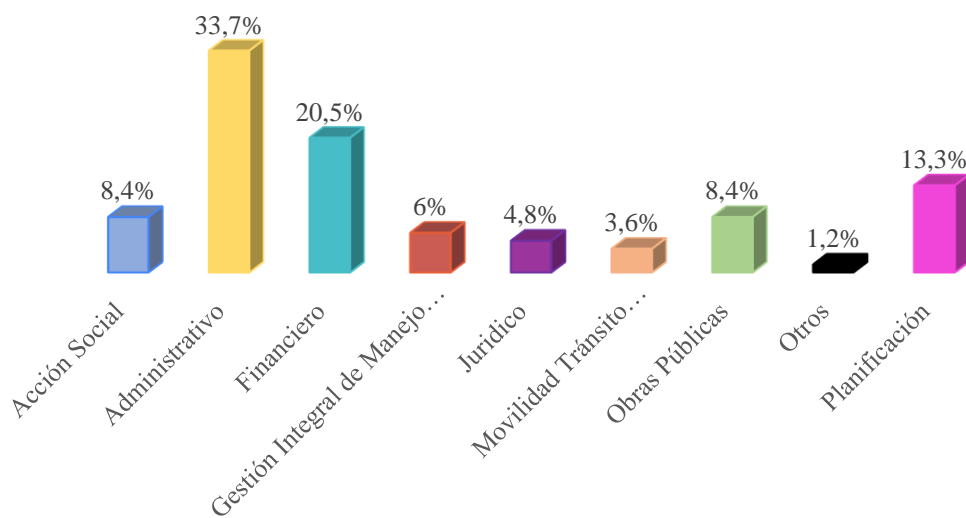


*Nota:* La figura muestra el porcentaje de empleados según su antigüedad.

La figura 4 refleja el tiempo de trabajo que llevan laborando los diferentes empleados en la institución, evidenciando que en un mayor porcentaje se ubican de 5 a 10 años lo que quiere decir, que el mayor porcentaje de servidores públicos llevan laborando más de una administración dentro de la institución y por ende la mayor parte del personal mantiene estabilidad laboral.

**Figura 5.**

*Departamentos que conforman el GAD*



*Nota:* La figura muestra el porcentaje de empleados según el departamento al que pertenecen.

Seguidamente la figura 5, expresa que en su mayoría los funcionarios pertenecen al departamento administrativo, financiero y de planificación. Predominio que se atribuye al papel central que desempeñan estos sectores en la entidad, no solo en el funcionamiento diario sino también en las tareas críticas relacionadas con la gestión y toma de decisiones. Consolidando así su importancia dentro de la estructura organizativa.

## A. Análisis descriptivo de la cultura organizacional

**Tabla 5.**

*Frecuencias absolutas y relativas según los valores*

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>a. ¿La municipalidad realiza acciones con el fin de fomentar la innovación entre sus trabajadores?</b>	0	0%	0	0%	4	4,8%	79	95,2%	0	0%
<b>b. ¿La municipalidad realiza acciones con el fin de incentivar el trabajo en equipo?</b>	0	0%	0	0%	79	95,2%	4	4,8%	0	0%
<b>c. ¿La municipalidad realiza acciones con el fin de incentivar el cumplimiento de las metas?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	7	8,4%	76	91,6%

*Nota:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión de valores

Elaboración: Elaborado por el investigador

En la Tabla 5, se muestra que en su mayoría los empleados consideran que casi siempre la municipalidad realiza acciones con el fin de fomentar la innovación entre sus trabajadores situación que evidencia un claro compromiso por parte de la municipalidad en crear un ambiente propicio para el surgimiento y la aplicación de nuevas ideas y enfoques en el desarrollo de sus funciones diarias. En segundo lugar, en cuanto a si la municipalidad realiza acciones con el fin de incentivar el trabajo en equipo en su mayoría indicaron que solamente lo hace a veces lo cual sugiere que la municipalidad se mantiene por el camino correcto sin embargo debe seguir intensificando de manera constante la organización y el trabajo en equipo, generando un mayor énfasis y compromiso con esta dimensión. En tercer lugar, haciendo referencia a si la municipalidad realiza acciones con el fin de incentivar el cumplimiento de las metas la mayoría de funcionarios mencionó que se lo realiza siempre lo cual evidencia un alto porcentaje de servidores públicos que perciben la implementación constante de acciones que en este sentido refuerza la imagen de una institución comprometida con la excelencia y la responsabilidad.



**Tabla 6.***Frecuencias absolutas y relativas según las creencias*

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>d. ¿La municipalidad gestiona de manera adecuada los salarios de los trabajadores?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	2	2,4%	81	<b>97,6%</b>
<b>e. ¿La municipalidad se preocupa en otorgarle las herramientas necesarias para cumplir con eficiencia sus labores?</b>	0	0%	0	0%	1	1,2%	5	6,0%	77	<b>92,8%</b>

*Nota:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión de las creencias

Elaboración: Elaborado por el investigador

Se muestra en la Tabla 6 que la mayoría de empleados consideran que la municipalidad gestiona de manera adecuada los salarios de los trabajadores, lo cual refleja una gestión adecuada salarial como de la transparencia y la comunicación efectiva en torno a las cuestiones relacionadas con los salarios. En segundo lugar, en cuanto a si la municipalidad se preocupa en otórgales las herramientas necesarias para cumplir con eficiencia sus labores institucionales la gran parte de los servidores públicos indicó que lo hace siempre, lo cual significa que la gestión de recursos por parte de la municipalidad es calificada con un alto grado de aprobación por parte de los empleados públicos, ya que en su mayoría estos se encuentran satisfechos con las herramientas brindadas.

**Tabla 7.***Frecuencias absolutas y relativas según el clima organizacional*

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>f. ¿La municipalidad le brinda capacitaciones con el fin de que pueda aprender y progresar en su carrera laboral?</b>	0	0%	0	0%	3	3,6%	80	<b>96,4%</b>	0	0%
<b>g. ¿La municipalidad se preocupa por mantener un ambiente de cooperación entre sus trabajadores?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	79	<b>95,2%</b>	4	4,8%

*Nota:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión del clima organizacional

Elaboración: Elaborado por el investigador

La Tabla 7 muestra que los empleados consideran que casi siempre la municipalidad brinda capacitaciones con el fin de que puedan aprender y progresar en su carrera laboral, contexto que refleja una disposición positiva por parte de la municipalidad para brindar capacitaciones que fomenten el aprendizaje y el progreso en las carreras laborales de sus colaboradores. En segundo lugar, en cuanto a si la municipalidad se preocupa por mantener un ambiente de cooperación entre sus trabajadores la gran mayoría mencionó que casi siempre, lo que muestra un claro compromiso por parte de la municipalidad en fomentar la colaboración y el trabajo conjunto entre sus miembros.

**Tabla 8.**

*Frecuencias absolutas y relativas según las normas*

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>h. ¿La municipalidad respeta los horarios de trabajo?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	4	4,8%	79	95,2%
<b>i. ¿La municipalidad hace hincapié en la importancia de la presentación personal de sus trabajadores?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	6	7,2%	77	92,8%
<b>j. ¿Se ejecutan sanciones bajo alguna falta cometida dentro de la municipalidad por parte de los trabajadores?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	76	91,6%	7	8,4%

*Nota:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión de normas

Elaboración: Elaborado por el investigador

En la tabla 8 se muestra que los servidores públicos consideran que siempre la municipalidad respeta los horarios de trabajo, lo cual muestra una cultura de respeto y equidad en cuanto a la gestión del tiempo de trabajo. En segundo lugar, en cuanto a si la municipalidad hace hincapié en la importancia de la presentación personal de sus trabajadores, la mayoría de sus funcionarios cree que lo hacen siempre, lo cual muestra un enfoque claro por parte de la municipalidad en valorar y promover una presentación personal profesional y adecuada entre sus empleados. En tercer lugar, en mención al ítem de si se ejecutan sanciones bajo alguna falta cometida dentro de la municipalidad por parte de sus trabajadores en su mayoría opinan que casi siempre, lo que refleja que existe una proporción considerable de empleados que observan

la aplicación permanente de sanciones en situaciones de faltas, evidenciando la presencia de justicia, equidad y la coherencia en el tratamiento de los incidentes en el entorno laboral.

**Tabla 9.**

*Frecuencias absolutas y relativas según los símbolos*

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>k. ¿La municipalidad celebra fechas especiales como día del trabajador, navidad, entre otros?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	83	100%
<b>l. ¿La municipalidad fomenta el buen desempeño de sus trabajadores mediante algún incentivo?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	80	96,4%	3	3,6%
<b>m. ¿La municipalidad fomenta el respeto hacia las ceremonias, el logo y los colores que representan la municipalidad?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	3	3,6%	80	96,4%

*Nota:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión de símbolos

Elaboración: Elaborado por el investigador

En la tabla 9 se muestra que en su totalidad los empleados consideran que la municipalidad celebra fechas especiales como día del trabajador, navidad entre otros, lo que refleja que los resultados apuntan a una percepción positiva y unánime entre los funcionarios de que la municipalidad celebra fechas especiales de manera constante, lo cual a su vez puede tener un impacto positivo en la satisfacción y el compromiso de los funcionarios. En segundo lugar, en cuanto a si la municipalidad fomenta el buen desempeño de sus trabajadores mediante algún incentivo en su mayoría los servidores públicos creen que casi siempre, percepción que puede ser un indicativo de una cultura organizativa que valora el esfuerzo y la dedicación de su personal, y busca recompensarlos adecuadamente. En tercer lugar, en su mayoría los empleados consideran que la municipalidad si fomenta el respeto hacia las ceremonias, logos y colores que representan a la municipalidad, lo cual muestra una percepción positiva entre los funcionarios públicos de que la municipalidad fomenta el respeto hacia sus ceremonias, logo y colores.

**Tabla 10.***Frecuencias absolutas y relativas según la filosofía*

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>n. ¿La municipalidad realiza acciones para apoyar el desarrollo profesional de sus trabajadores?</b>	0	0%	0	0%	1	1,2%	5	6,0%	77	92,8%

*Nota:* La tabla muestra la pregunta de la dimensión de filosofía

Elaboración: Elaborado por el investigador

En la tabla 10 se muestra que la gran mayoría de funcionarios considera que la municipalidad si realiza acciones para apoyar el desarrollo profesional de sus trabajadores, resultados que apuntan a una percepción positiva y generalizada entre los colaboradores de que la municipalidad realiza acciones para respaldar su desarrollo profesional. Esta percepción puede ser un indicativo de una cultura organizativa que valora el aprendizaje continuo y la mejora de las habilidades y competencias de su personal.

**B. Análisis descriptivo del desempeño laboral****Tabla 11.***Frecuencias absolutas y relativas según la motivación del trabajador*

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>a. ¿Usted trabaja motivado por la ambición de lograr cosas importantes en su carrera profesional?</b>	0	0%	0	0%	5	6,0%	78	94,0%	0	0%
<b>b. ¿Mantiene conflictos con sus compañeros dentro de la municipalidad?</b>	83	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>c. ¿Viene logrando las metas respecto a las expectativas que tenía cuando comenzó a laborar para la municipalidad?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	81	97,6%	2	2,4%

*Nota:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión motivación del trabajador

Elaboración: Elaborado por el investigador

En la Tabla 11 que muestra que los servidores públicos en su mayoría consideran que casi siempre trabajan motivados por la ambición de lograr cosas importantes en su carrera profesional, lo cual muestra por parte de empleados un nivel de aspiración y compromiso con el crecimiento personal y profesional elevado. En segundo lugar, en cuanto a si mantiene conflictos con sus compañeros dentro de la municipalidad, el 100% de los funcionarios indicó que nunca, lo cual muestra que internamente los funcionarios no mantienen conflictos con sus compañeros en la municipalidad. En tercer lugar, haciendo referencia al ítem de si los empleados consideran que vienen logrando las metas respecto a las expectativas que tenía cuando comenzaron a laborar para la municipalidad, la gran mayoría contestó que “casi siempre”, lo cual indica que los funcionarios han alcanzado sus metas, superando las expectativas que ellos tenían al inicio de sus labores profesionales en la institución. Esto último puede ser un reflejo tanto de la efectividad de la institución en la asignación de tareas y metas realistas como de la comunicación abierta y la claridad en las responsabilidades.

**Tabla 12.**

*Frecuencias absolutas y relativas según el ambiente de trabajo*

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>d. ¿La municipalidad le brinda los equipos y materiales para tener un desempeño óptimo en su trabajo?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,2%	82	98,8%
<b>e. ¿El diseño del puesto que ocupa va acorde a sus habilidades?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	83	100%
<b>f. ¿Se siente conforme con las condiciones económicas que le brinda la municipalidad?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,2%	82	98,8%
<b>g. ¿Se siente conforme con las reglas y políticas que maneja la municipalidad?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	81	97,6%	2	2,4%
<b>h. ¿Se siente apoyado por la municipalidad?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	4	4,8%	79	95,2%
<b>i. ¿La municipalidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas a favor de su persona como trabajador?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	80	96,4%	3	3,6%

*Nota:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión ambiente de trabajo

Elaboración: Elaborado por el investigador

Según se puede evidenciar en la tabla 12, que en referencia a si la municipalidad les brinda a sus empleados los equipos y materiales necesarios para tener un desempeño óptimo en su trabajo en su mayoría indicaron que siempre, situación que muestra un alto nivel de satisfacción y confianza entre la mayoría de los colaboradores en relación con el apoyo que reciben para cumplir con sus responsabilidades laborales. En segundo lugar, en cuanto a si: *el diseño del puesto que ocupan los servidores públicos va acorde a sus habilidades en su totalidad* consideraron los encuestados que “siempre”, lo cual muestra esta cifra que existe una alineación muy sólida entre las capacidades individuales y las tareas asignadas, lo que puede contribuir a un desempeño efectivo y una satisfacción laboral mejorada. En tercer lugar, en mención a si se sienten conforme los empleados con las condiciones económicas que le brinda la municipalidad estos indican que siempre, lo cual muestra un alto nivel de satisfacción y comodidad entre la gran mayoría de los empleados en relación con la compensación que reciben. En cuarto lugar, considerando el ítem que menciona a si los empleados se sienten conformes con las reglas y políticas que maneja la municipalidad en su mayoría opinan que casi siempre, resultados que muestran un alto nivel de aceptación y entendimiento de las normativas internas por parte de la mayoría de los empleados. En quinto lugar, en cuanto a si los funcionarios se sienten apoyados por la municipalidad en su gran mayoría consideran que siempre, lo cual evidencia un alto nivel de respaldo y confianza entre la gran mayoría de los empleados, lo que es esencial para mantener una relación positiva y productiva con la institución. En sexto lugar, en mención a si la municipalidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas a favor de su persona como trabajador, en su gran mayoría los empleados creen que lo hace casi siempre, lo que sugiere un alto nivel de confianza en el respeto de los derechos laborales y legales entre la mayoría de los empleados.

**Tabla 13.**

*Frecuencias absolutas y relativas según la capacidad del trabajador*

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>j. ¿Cuenta con las habilidades interpersonales y técnicas para desempeñar de manera efectiva su trabajo?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	2	2,4%	81	97,6%
<b>k. ¿Cuenta con las habilidades de solución de problemas para desempeñar de manera efectiva su trabajo?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,2%	82	98,8%

<b>l. ¿Cuenta con las habilidades analíticas para desempeñar de manera efectiva su trabajo?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	83	100%
<b>m. ¿Cuenta con las habilidades de comunicación para desempeñar de manera efectiva su trabajo?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	83	100%
<b>n. ¿Cumple usted con todo el cronograma de actividades diarias?</b>	0	0%	0	0%	0	0%	3	3,6%	80	96,4%

*Nota:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión capacidad del trabajador

Elaboración: Elaborado por el investigado

Se muestra en la tabla 13 que los funcionarios del GAD consideran que siempre cuentan con las habilidades interpersonales para desempeñar de manera efectiva su trabajo, lo cual sugiere un alto nivel de confianza en las competencias de comunicación y relación interpersonal entre la mayoría de los empleados. En segundo lugar, en mención a si los empleados cuentan con las habilidades de solución de problemas para desempeñar de manera efectiva su trabajo en su mayoría indicaron estos que siempre, reflejando confianza en la capacidad de los empleados para enfrentar desafíos y encontrar soluciones prácticas en el entorno laboral. En tercer lugar, en mención a que si los servidores publicos de la entidad cuentan con habilidades analíticas para desempeñar de manera efectiva su trabajo el 100% de los empleados mencionó que siempre, lo cual muestra un alto nivel de confianza en la capacidad de todos los empleados para analizar información de manera efectiva y utilizarla para tomar decisiones informadas. En cuarto lugar, en cuanto a las habilidades de comunicación para desempeñar de manera efectiva su trabajo de igual forma el 100% de los funcionarios contestó que siempre, cifra que sugiere un alto nivel de confianza en la capacidad de todos los funcionarios para comunicarse de manera efectiva con sus colegas, superiores y otras partes interesadas. En quinto lugar, considerando que si los empleados cumplen con todo el cronograma de actividades diarias encomendadas en su mayoría indicaron que siempre, lo cual muestra un alto nivel de confianza en la capacidad de la institución para gestionar y llevar a cabo las actividades planificadas de manera eficiente.

## Correlación entre las variables de cultura organizacional y desempeño laboral

**Tabla 14.**

*Pruebas de Rho de Spearman entre la cultura organizacional y desempeño laboral*

			<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Desempeño Laboral</b>
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,512**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	83	83
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,512**	1,000
Sig. (bilateral)		<,001	.	
		N	83	83

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

*Nota. La tabla muestra los datos obtenidos de la correlación Rho de Spearman*

Elaboración: Elaborado por el investigador

Con base a la información proporcionada a través de la tabla 14 se puede mostrar que mediante de la fórmula aplicada se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0,512\*, valor que conforme al baremo de interpretación se evidencia que la variable cultura organizacional si tiene relación con la variable desempeño laboral, con un grado de correlación moderado ya que se encuentra entre 0,400 a 0, 599; y un nivel de significancia de 0,01 bilateral, entonces al ser el sig.  $0,01 < 0,05$  indica que, si existe una relación positiva moderada entre las variables, significando con ello que a medida que aumentan los valores de cultura organizacional aumentan de igual forma los valores de la variable desempeño laboral en la institución estudiada o viceversa. Estudios que permiten conocer que a medida que los empleados desarrollen una cultura organizacional adecuada, estos podrán alcanzar de manera significativa un desempeño laboral bueno en la institución.

De este modo, se puede concluir que el GAD Municipal de Macará tiene una cultura organizacional sólida y un desempeño laboral bueno, lo cual sugiere que los empleados perciben una conexión positiva entre la forma en que la organización opera internamente y su capacidad para realizar sus trabajos de manera satisfactoria.



### **6.3. OE3: Establecer estrategias para mejorar y fortalecer una adecuada cultura organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará**

Para dar cumplimiento a este objetivo se utilizó dos entrevistas una al jefe de Talento Humano y la otra a la directora financiera con el fin de conocer por parte de estos los problemas y deficiencias que existen en las variables abordadas, con el fin de proponer estrategias que busquen mejorar y fortalecer una adecuada cultura organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, generando así un desempeño laboral productivo y de calidad en sus empleados.

Actualmente según las entrevistas realizadas los directivos del GAD han visto la necesidad de crear estrategias para mejorar la cultura de la institución, para que los empleados sientan que existe una preocupación de la institución hacia ellos, y se sientan cómodos en la entidad, razón por la cual se han propuesto estrategias las cuales posteriormente mediante su puesta en marcha y verificación mediante índices de desempeño laboral, se logre mayor estabilidad en la institución.

Teniendo en cuenta los patrones, normas y efectos que tiene una organización se propuso algunas estrategias que ayuden a fortalecer y mejorar las variables de la Cultura Organizacional en la institución, mismas que se vean reflejadas en las metas y objetivos planteados por el GAD Macará.

En la siguiente tabla se muestran las estrategias diseñadas:

**Tabla 15.**

*Estrategias para mejorar y fortalecer la cultura organizacional*

<b>Problema</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones/Técnica</b>	<b>Responsable</b>
<b>Deficiente comunicación afectiva</b>	Fortalecer las conexiones emocionales y mejorar la calidad de las relaciones interpersonales.	Fomentar la transparencia y la comunicación abierta.	-Establecer canales de comunicación claros. -Compartir información relevante de manera proactiva. -Utilizar tecnología de colaboración.	
		Mejorar la comunicación interna.	-Implementar una plataforma de comunicación interna. -Mediante boletines, reuniones periódicas y plataformas digitales. -Utilizar canales visuales.	
<b>Escaso compañerismo</b>	Fortalecer el compañerismo y la colaboración en el entorno.	Fortalecer el trabajo en equipo.	-Definir roles y responsabilidades claras. -Fomentar la confianza y el respeto -Promover la comunicación abierta	
		Fomentar la participación y el empoderamiento.	-Crear un entorno de escucha activa. -Brindar oportunidades de desarrollo. -Fomentar la autogestión.	

<b>Falta de compromiso y motivación</b>	Fomentar el compromiso y la motivación en el entorno.	Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas.	-Implementar un programa de reconocimiento formal. -Ofrecer recompensas significativas. -Personalizar el reconocimiento.	Jefe de Talento Humano
		Facilitar la capacitación y el desarrollo profesional.	-Identificar necesidades de capacitación. -Crear planes de desarrollo individualizados. - Ofrecer programas de capacitación variados.	
		Fomentar la innovación y la creatividad.	- Crear un ambiente de apertura y aceptación. -Establecer espacios de colaboración. -Implementar programas de generación de ideas.	
<b>Resistencia al cambio cultural</b>	Facilitar la Adaptación y Aceptación del Cambio Cultural.	Mejorar el liderazgo y la gestión.	-Brindando capacitación y desarrollo en liderazgo. -Establecer expectativas claras de lo que se quiere lograr.	Jefe de Talento Humano
		Implementar sistemas de retroalimentación y evaluación.	-Establecer evaluaciones de desempeño regulares. -Utilizar encuestas de satisfacción y clima laboral -Implementar evaluaciones 360 grados.	
		Revisar y adaptar constantemente la cultura organizacional.	-Evaluar la alineación con los objetivos estratégicos. -Promover la participación de los empleados. - Realizar encuestas de cultura y clima laboral.	

*Nota.* La tabla muestra las estrategias que podrían implementarse para mejorar y fortalecer la cultura organizacional en el GAD.  
Elaboración: Elaborado por el investigador

## 7. Discusión de Resultados

### 7.1 “OE1: Identificar los factores de la cultura organizacional en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará”

Considerando inicialmente que la “*cultura organizacional*” es un elemento clave que influye en: cómo se realizan las actividades diarias; cómo se toman las decisiones; y, cómo interactúan los miembros de la organización, los autores Davis & Newstrom (1995) consideran que la cultura organizacional es importante para el éxito de una institución ya que ésta confiere cierta identidad organizacional a los empleados dándole significado a su labor dentro de la misma.

A partir de aquello radica la importancia del cumplimiento de cada uno de los factores que conforman la cultura organizacional, pues *la regularidad de los comportamientos observados, las normas, los valores, la filosofía, las reglas y el clima organizacional* adquieren gran importancia debido a que, la interacción equilibrada y positiva entre estos factores, hacen que la cultura organizacional pueda potenciar el desempeño de los empleados en la institución, mejorando la eficiencia en la prestación de servicios públicos y fortaleciendo la conexión entre la organización y la comunidad a la que sirve.

Así pues, los antecedentes considerados para esta investigación consideran de manera global que una cultura sólida y positiva fortalece el compromiso y la motivación de los empleados, impulsando su rendimiento y productividad. Además, por los estudios realizados se ha evidenciado que promueve la innovación, la creatividad y la adaptabilidad permitiendo enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en un entorno laboral. De aquí la importancia de cumplir firmemente con los factores base que establece Rivera et al (2018) que deberían existir en una organización cohesiva, motivada y comprometida, la cual pueda adaptarse al cambio y mantener una buena imagen frente a la población en general.

Por ello, el autor Schein (1988) considera que las instituciones deberían de promover una cultura organizacional fuerte, sólida y buena, que proporcione sentido de identidad y pertenencia, facilitando el compromiso y la cohesión, creando un sistema de control social, mejorando la toma de decisiones, promoviendo la estabilidad y el orden, además de que sirve como mecanismo de socialización.

En ese sentido y con los antecedentes resumidos y analizados en los párrafos anteriores, se agrupa dicha información con los resultados obtenidos mediante la ficha de observación realizada por la investigadora. Estos resultados exponen que el GAD Municipal del Cantón Macará ha logrado cumplir satisfactoriamente cinco de seis factores evaluados (*Regularidad de los comportamientos observados; normas; valores; filosofía; reglas*), de tal manera que se expone que el factor del *clima laboral* presenta algunas deficiencias respecto al nivel de apego al código de ética institucional por parte de los servidores públicos, lo que para algunos autores puede originar que exista dentro de la institución desperdicio de tiempo, niveles de incertidumbre respecto a sus labores, además de comportamientos tóxicos como: *quejas, chismes, conformismo y mediocridad*, lo cual daría lugar a poca colaboración y motivación en el trabajo y entre colaboradores estimulando que no exista mucho confort en dicho espacio, incluso, algunos autores mencionan que este tipo de situaciones puede producir que los individuos sean individualistas y que laboren de manera mecánica en el lugar de trabajo. Así pues, Robbins (1996) acota que cuando se tiene una cultura organizacional débil se debe determinar los puntos a cambiar de manera urgente debido a que estos efectos influyen de manera negativa en el desempeño de los empleados, perjudicando la imagen de la entidad y el servicio de los usuarios.

Complementando esta información con los resultados que se obtuvieron en la entrevista para el cumplimiento del objetivo específico tres, es posible señalar que el nivel directivo de la institución objeto de estudio, se encuentra realizando continuamente acciones de manera que el desempeño laboral de los empleados en su promedio sea aceptable, lo cual Chiavenato (2009) establece que es esencial para la gestión de recursos humanos, ya que contribuye a un mejor rendimiento individual y organizacional, así como al crecimiento y desarrollo de los empleados.

Todo ello, permite a la investigadora resaltar de manera efectiva la interconexión entre la cultura organizacional y el desempeño laboral que se tiene en la institución objeto de estudio, entidad que, aunque se encuentra en buena dirección para garantizar la cultura organizacional, es crucial que los directivos también aborden las amenazas que puedan llegar a limitar el mejoramiento de los factores de la cultura organizacional.

## **7.2 “OE2: Determinar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral”**

Con respecto a los resultados del objetivo específico dos, en la **dimensión de valores** el 91,6% de los trabajadores consideran que “*siempre*” la municipalidad realiza acciones con

el fin de incentivar el cumplimiento de metas, lo que permite aseverar que por parte de la administración existe un claro compromiso para crear un ambiente propicio para el surgimiento y la aplicación de nuevas ideas y enfoques en el desarrollo de sus funciones diarias. Así, la investigación realizada Olano (2021) resalta la importancia de que los directivos realicen acciones en pro del cumplimiento de metas y la productividad, pues estas acciones se convierten en elementos con los que puede contar la institución para beneficio interno y externo, para la imagen pública y para incentivar el rol de cada trabajador, por lo que es importante tener una misión y visión objetiva y alcanzable de manera interna, pues los Solesdispa et.al (2021) mencionan que la misión, visión y valores son aspectos sumamente relevantes cuando se analiza la cultura organizacional, pues, son elementos íntimos que deben de estar bien establecidos para obtener la satisfacción de los empleados y con ello, garantizar la productividad de la organización.

Por otro lado, lo que confiere a la **dimensión de creencias**, el ítem mejor puntuado revela que la administración de la municipalidad gestiona de manera adecuada los salarios, aspecto que es importante según lo expuesto por Blum y Naylor (1999) tal cual lo cita García et.al (2020) pues, la satisfacción laboral es el resultado de una serie de actitudes que los individuos tienen respecto a las ganancias que les genere su trabajo. Por otro lado, la **dimensión del clima organizacional**, muestra que 80 de 83 empleados consideran que casi siempre la municipalidad brinda capacitaciones con el fin de que puedan aprender y progresar en su carrera laboral, contexto que refleja una disposición positiva por parte de la municipalidad para brindar capacitaciones que fomenten el aprendizaje y el progreso en las carreras laborales de sus colaboradores. Este resultado obtenido, resulta contrario a la investigación de Olano (2021) debido a que, en su caso de estudio se obtienen puntajes menores respecto a la capacitación del personal por lo que la autora recomienda difundir técnicas y estrategias tanto del rol laboral como de la cultura organizacional. A opinión de la investigadora, capacitar constantemente al personal es una estrategia sumamente importante en términos individuales como colectivos, pues al capacitar a los funcionarios se impulsa su crecimiento profesional y personal lo que hará que su desenvolvimiento en la institución sea mucho más productivo y comprometido con los planes estratégicos de la institución. Acerca de la **dimensión de normas**, los encuestados en su mayoría están de acuerdo en que la municipalidad respeta los horarios de trabajo, demostrando así que la gestión del tiempo también es importante para los niveles jerárquicos superiores. Los ítems de la **dimensión de símbolos**, permiten inferir que la municipalidad celebra logros y fechas especiales de manera constante, impactando en la satisfacción y el compromiso de los

funcionarios, pues para Amozorrutia, (2023) las celebraciones se convierten en un recurso valioso para reforzar el cumplimiento de objetivos estratégicos y fomentar comportamientos deseados. En ese sentido y a opinión de la investigadora, celebrar los logros y fechas especiales es una estrategia que va más allá del acto de festejar, pues, en caso de ser posible la administración puede convertir este acto en una herramienta valiosa para fortalecer los vínculos sociales entre funcionarios, fomentar el sentido de pertenencia y orgullo de pertenecer a dicha institución. En cuanto a la **dimensión de filosofía**, los resultados permiten deducir de manera efectiva que los funcionarios consideran que los niveles directivos respaldan el desarrollo profesional de los trabajadores, cuya importancia radica en la mejora continua de las capacidades del personal a lo largo del tiempo, para aumentar su efectividad en el trabajo (Alkemy, 2023)

Uno de los ítems que respectan a la **dimensión** titulada como **motivación del trabajador**, permite señalar que el 100% de los funcionarios indicaron que internamente no mantienen conflictos con sus compañeros en la municipalidad. Los resultados de la **dimensión ambiente de trabajo**, en cambio, evidencian que la mayoría de funcionarios consideran que su puesto de trabajo va acorde a sus habilidades en su totalidad, en ese sentido, el autor Peçanha, (2020), establece que este modelo de gestión por competencias tiene por objetivo primordial “*garantizar que las personas asignadas a las diferentes actividades sean las más adecuadas para esa función*”. Pues la importancia que se logra identificar con los resultados de estas dimensiones y relacionándolos con los trabajos de investigación de otros autores, la motivación y las acciones que se pueden realizar en beneficio del ambiente de trabajo dan lugar a que la institución mejore sus competencias de manera interna, asegurando el éxito y la sostenibilidad del GAD Municipal.

Lo que confiere a la **dimensión capacidad del trabajador**, expone que los funcionarios en su mayoría, siempre cuentan con habilidades analíticas y de comunicación, lo cual muestra un alto nivel de confianza en la capacidad de todos los empleados para analizar información de manera efectiva, utilizarla y comunicarla para tomar decisiones informadas.

Así mismo, los resultados muestran que la correlación simple entre las variables de cultura organizacional y desempeño laboral mediante las pruebas de Rho de Spearman obtiene un valor de 0,512 situándolo en un grado “*positivo moderado*”, demostrando así una relación directa de las variables, pues a medida que aumentan los valores de *cultura organizacional* aumentan de igual forma los valores de la variable *desempeño laboral* en la institución

estudiada y/o viceversa. Este resultado es respaldado por las teorías propuestas para esta investigación, y antecedentes internacionales como la del autor Bolaños (2019) quien señala que los problemas que a veces esta relación de las variables no es positiva debido a que, las personas no conducen y materializan los cambios que a nivel estratégico se requieren, para que se logren los objetivos trazados por las empresas, lo que genera como resultado no favorecer el cumplimiento de la estrategia.

Así mismo, en el contexto nacional, investigaciones como la realizada por Linares (2017) menciona que uno de los factores por los cuales no se logra tener desempeño eficiente en las instituciones es una elevada rotación durante los dos últimos años de existencia de la institución. A opinión de la investigadora, la rotación del personal se ha vuelto una constante para la mayoría de instituciones del sector público ecuatoriano pues existen muchos factores socio-económicos que de cierta manera obliga a las administraciones a estar en una constante búsqueda de trabajadores. Incluso, la ola de corrupción que invadió el sector público en los últimos años ha sido un factor crucial para impedir muchas veces acciones de mejora para la consolidación de una buena cultura organizacional. Sin embargo, después de exponer los resultados para el GAD Municipal del Cantón Macará se puede inferir que las acciones que se han realizado han sido muy completas y acertadas a opinión de los trabajadores de la institución. Pues muestran un enfoque integral al centrarse en realizar acciones que sienten las bases para una cultura organizacional más positiva, coherente y sostenible a largo plazo.

### **7.3 “OE3: Establecer estrategias para mejorar y fortalecer una adecuada cultura organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará”**

Con respecto al objetivo específico denotado por establecer estrategias para mejorar y fortalecer una adecuada cultura organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará 2023, los resultados revelan una comprensión profunda de los desafíos en la cultura organizacional del GAD Macará. Al identificar problemas y factores culturales que no se están cumpliendo adecuadamente entre los empleados, se establece una base sólida para el desarrollo de estrategias de mejora.

Los hallazgos coinciden con la teoría de Schein (2013) al destacar la importancia de los artefactos, valores y supuestos subyacentes en la construcción de la cultura organizacional. Estos elementos, que van desde códigos de vestimenta hasta creencias fundamentales, forman la columna vertebral de la cultura y, a menudo, se pasan por alto en la gestión de la



comunicación interna. En este punto, es importante considerar que muchas veces ocurre que la cultura organizacional es un factor que es pasado por alto por los altos directivos, pues la poca importancia que se le da a veces a comprender las creencias y comportamientos del personal y que influyen en la dinámica interna, impide desarrollar estrategias que realmente aborden las necesidades específicas de la institución. Por ello, el desarrollo de esta investigación permite comprender de manera profunda y técnica los desafíos de la cultura organizacional para el GAD Municipal del Cantón Macará, identificando ciertas debilidades institucionales que entorpecen el compromiso y la cohesión de los empleados.

En tal sentido, García et al (2020), enfatiza que es a partir de algunos principios que se establecen como formas de pensar, sentir y actuar inciden en los procedimientos, toma de decisiones y todas aquellas actividades que se desarrollen en la organización. Lo cual es el punto clave para atraer y preservar a las personas que hacen vida en torno a la empresa y construyen sus colectivos sociales como consecuencia de sus dinámicas.

Así pues, las estrategias propuestas para mejorar la cultura organizacional reflejan una comprensión integral de la importancia de que los empleados sientan el respaldo y la preocupación de la institución. Al centrarse en crear un entorno donde los empleados se sientan valorados, cómodos y parte integral de la entidad, se busca construir una cultura organizacional sólida. La idea de reducir la dependencia de reglas y reglamentos formales sugiere un enfoque más centrado en la confianza y la autenticidad, fomentando así la autodisciplina y la adhesión a los valores compartidos.

En conclusión. los resultados y las estrategias propuestas no solo abordan las deficiencias identificadas en la cultura organizacional, sino que también demuestran un compromiso con la construcción de un entorno laboral positivo y coherente con los principios fundamentales que sustentan la institución. Este enfoque no solo busca la mejora superficial, sino una transformación más profunda que influya en la forma en que los empleados perciben, se comprometen y contribuyen al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará.

## 8. Conclusiones

- ✚ Después de analizar los factores de la cultura organizacional en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, se puede concluir que se cumplen de manera considerada dentro de la institución estudiada. Es importante mencionar que para incrementar el nivel de cultura organizacional se vienen realizando esfuerzos para entender y promover la cultura organizacional dentro de la institución, sin embargo, existen limitaciones como la falta de claridad y coherencia en la comunicación entre los niveles jerárquicos, organización, además de la resistencia en la adopción de nuevas prácticas y valores culturales en algunos funcionarios son situaciones que impiden su total implementación y comprensión por parte de los empleados, generando una implementación fragmentada y a una percepción parcial de la cultura organizacional dentro de la institución.
- ✚ Tras un análisis exhaustivo de la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, se pudo determinar mediante las pruebas estadísticas aplicadas que existe una relación directamente proporcional entre las dos variables de estudio.
- ✚ Debido a la existencia de algunas debilidades organizacionales se propusieron estrategias que fomenten la excelencia y la colaboración, encaminando a la institución hacia un futuro más prometedor, en el cual el potencial humano se maximiza y los objetivos organizacionales se alcanzan de manera más efectiva y sostenible.

## 9. Recomendaciones

- ✚ Una vez analizada la cultura organizacional y el desempeño laboral dentro de la entidad es crucial que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará realice esfuerzos adicionales para fortalecer la comunicación interna y la transparencia en la divulgación de su cultura organizacional.
- ✚ Es esencial reconocer que la cultura organizacional no es estática y puede evolucionar con el tiempo. Por tanto, es recomendable que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará mantenga una vigilancia activa sobre su cultura y busque fomentar aquellos aspectos que generen un impacto positivo en el desempeño laboral, la retención de talento y el bienestar general de sus empleados.
- ✚ Es fundamental que los líderes de la organización reconozcan la importancia de invertir en la cultura y establecer estrategias específicas para su mejora continua, ya que esto marcará la diferencia en el logro de resultados sobresalientes y sostenibles a largo plazo dentro de la institución.

## 10. Bibliografía

- Alkemy. (2023, junio 16). *La importancia del desarrollo profesional y personal para los empleados*. <https://www.alkemy.org/la-importancia-del-desarrollo-profesional-y-personal-para-los-empleados/>
- Alvitres Jacome, B. (2023). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL*. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/7189>
- Amozorrutia, J. (2023, diciembre 8). *Por qué celebrar es súper importante para Los Mejores Lugares para Trabajar*. <https://greatplacetowork.com.mx/por-que-celebrar-es-super-importante-para-los-mejores-lugares-para-trabajar/#:~:text=Desde%20la%20perspectiva%20del%20negocio,y%20subrayar%20la%20visi%C3%B3n%20organizacional>.
- Andrés Rivera Porras, D., Milena Carrillo Sierra, S., Oreste Forgiony Santos, J., Lizeth Nuván Hurtado, I., & Carolina Roza Sánchez, A. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables Organizational culture, challenges and challenges for healthy organizations*. 39. <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calcina, Y. (2014, junio 1). *EL CLIMA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN*. <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449844867003.pdf>
- Chiavenato. (1989). *1.3.Cultura Organizacional | Gestión Organizacional*. <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Humano*. [http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414\\_01.pdf](http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Tercera edición. Gestión del Talento Humano*, 175–198. [https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato\\_I\\_2009\\_Gesti%C3%B3n\\_del\\_Talento\\_Humano](https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano)
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. Registro Oficial, 449(20), 25–2021*. [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Coronado Padilla, J. (2013). *VALIDACION DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO. Diciembre, 2(2), 104–125*. <file:///C:/Users/l/Downloads/Dialnet-ValidacionDeUnInstrumentoDeEvaluacionDelDesempenoE-4905178.pdf>
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1995). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Edgar Schein. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*.

- Edgar Schein. (2013). *Gestión del Talento*. <https://talentosreunidos.com/2013/10/02/gestion-del-talento-3/>
- García, O. E., Peley, R., Pertúz, S. O., Pérez, K. L., & Viloría, J. (2020). *Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia Relationship between organizational culture and job satisfaction of public servants in an educational institution in Colombia*. 41(37), 2020. <https://www.revistaespacios.com>
- George W. Bohlander, Scott A. Snell, & Shad S. Morris. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. [https://issuu.com/cengagelatam/docs/bohlander\\_issuu\\_2017](https://issuu.com/cengagelatam/docs/bohlander_issuu_2017)
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará* . (2023). <https://www.municipiomacara.gob.ec/gadmacara/menup-gad/menup-gadmacara-misionvision>
- Harrison, R. (1989). *CONOZCA LA FORMA DE SER DE SU ORGANIZACIÓN*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*.
- Jones, G. R. (2008). *TEORÍA ORGANIZACIONAL QUINTA EDICIÓN QUINTA EDICIÓN*. [www.pearsoneducacion.net/jones](http://www.pearsoneducacion.net/jones)
- LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO. (2016). LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, LOSEP. *Registro Oficial Suplemento*. [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Maria Fernanda Tolero. (2018, mayo 29). *Gestión del desempeño laboral - GBS Recursos Humanos*. <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/gestion-del-desempeno-laboral/>
- Mena Méndez, D. (2020). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 46, 11–47. <https://doi.org/10.14482/PEGE.46.1203>
- Ministerio del Trabajo* . (2023). <https://www.trabajo.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Organización Internacional del trabajo, OIT*. (2023). <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>
- Peçanha, V. (2020, marzo 20). *Conoce el modelo de gestión por competencias y cómo colabora para aumentar la productividad en las empresas*. <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-competencias/>
- Ramon Quiroz, M. (2018). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. [www.editorialmacro.com](http://www.editorialmacro.com)
- Reglamento general a la Ley Orgánica del Servicio Público. (2018). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO*. [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Robbins S. (1996). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. <https://1library.co/document/ydv67xjy-cultura-organizacional-variable-importante-obtener-ventaja-competitiva.html>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2013). *Administración 13 edición*.

Vivian Bolaños. (2019). *Cultura Organizacional y Desempeño: estudio en la empresa Simout S.A.* 1–101.

Yazmin Linares. (2017). *Cultura organizacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa Unimaq S.A, Ate 2017.*  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27493/LINARES\\_RY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27493/LINARES_RY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

# 11. Anexo

## Anexo 1.

Oficio de ingreso y autorización para recoger información en el GAD Municipal de Macará



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
Facultad Jurídica Social y Administrativa

Macará, 18 de mayo de 2023.

Sr.

Francisco Azuero

ALCALDE DEL CANTÓN MACARÁ.

En su despacho. –

*Administración  
25-05-2023  
Francisco Azuero*  
*Autorización  
para  
Sr. Cristian Lopez  
25/05/2023 13:42*  
*O/R*

Reciba un cordial saludo, unido al deseo de éxitos en las funciones a usted encomendadas.

Yo, Neydi Johana Ramirez Ato, portadora de la cedula de ciudadanía No. 1150500617, estudiante del octavo ciclo de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, me dirijo a usted muy respetuosamente para solicitar se me permita el ingreso y me brinde la autorización pertinente para realizar mi trabajo de Integración Curricular titulado "La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2023" para el cual necesitare aplicar encuestas a los servidores que trabajan en la institución y también, solicitaré entrevistas con el jefe de talento humano y director financiero. Es de señalar que toda la información recaudada será utilizada únicamente con fines académicos.

Por la favorable atención, me suscribo de usted expresándole mi sincero agradecimiento.

Atentamente,

Neydi Johana Ramirez Ato  
Firmado digitalmente por Neydi Johana Ramirez Ato  
Fecha: 2023.05.18  
10:41:05 -05:00

Neydi Johana Ramirez Ato 25-05-2023  
CI: 1150500617  
Celular: 0967294359  
Correo electrónico: neydi.ramirez@unl.edu.ec

ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.


072 - 547929  
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa"  
Casilla Letra "S" La Argelia, Loja – Ecuador

RECIBIDO  
24 Mayo 2023  
16:29  
G.A.D. MUNICIPAL CANTÓN MACARÁ  
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS  
24 MAY 2023 HORA: 11:40  
TRAMITE No. 0174  
FIRMA: [Firma]

Educamos para Transformar

**Anexo 2.**

*Ficha de observación para identificar los factores de la cultura organizacional en los empleados del GAD Municipal de Macará*



<b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA</b>			
	<b>Nombre:</b> Neydi Johana Ramirez Ato		
	<b>Fecha:</b> 05/07/2023		
	<b>Hora Inicio:</b> 08:00 am	<b>Hora Salida:</b> 15:00 pm	
Factores de la cultura organizacional	Si	No	Observaciones
<b>Regularidad de los comportamientos observados</b>	X		
1. El empleado refleja actitudes positivas hacia su trabajo.			
2. Se promueve la ética profesional y se brinda orientación para resolver posibles conflictos de valores en el desempeño de sus funciones		X	Existe un Código de ética institucional, pero los servidores públicos poco lo aplican a pesar de que el mismo fue socializado.
<b>Normas</b>			
3. Los empleados cumplen con precisión y aceptabilidad las normas del código trabajo (horarios de trabajo, vestimenta adecuada, etc.)	X		Existe un poco de controversia los trabajadores y servidores exigen derechos, pero se olvidan muchas de sus obligaciones.
4. Los servidores públicos cumplen con los objetivos y misión de la institución.	X		La observación es que si se cumplen en ciertas unidades administrativas
<b>Valores</b>			



5. Los colaboradores mantienen buenas relaciones de comportamiento entre ellos.	X		
6. Existe iniciativa en los empleados para asumir riesgos y proponer soluciones creativas a los problemas que se les presentan.		X	No existe mucho confort en la mayoría de los empleados, son individualistas y laboran de una manera mecánica.
<b>Filosofía</b>			
7. Existe actividades o tradiciones específicas antes de comenzar el trabajo durante el día laboral.	X		
<b>Reglas</b>			
8. Los servidores públicos cumplen y obedecen las reglas internas de respeto en la institución.	X		La gran mayoría de empleados de la institución.
<b>Clima Organizacional</b>			
9. La institución propicia las condiciones necesarias para que el colaborador se desempeñe de manera correcta.	X		Se les dota de las herramientas básicas y necesarias.
10. Prevalece la colaboración, el compañerismo y la motivación entre compañeros de trabajo		X	

### Anexo 3.

Entrevista - Jefe de Talento Humano.

  Universidad Nacional de Loja			
<b>ENTREVISTA</b>			
<b>Nombre</b>	Cristhian Fabricio López Vélez	<b>Fecha</b>	09/07/2023
<b>Edad</b>	39 años	<b>Cargo</b>	Jefe de Talento Humano
<p><b>La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar ciertos puntos claves que son de mucha importancia sobre las variables de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del GAD Macará, y la percepción de áreas importantes en la organización sobre estas variables.</b></p>			
<p><b>1. ¿Cree usted que los colaboradores del GAD se identifican con la institución?</b></p> <p>En el transcurso de mi vida institucional de 15 años he venido percibiendo una notable transformación en muchos ámbitos, en este sentido considerando los factores técnicos el personal municipal no se identifica al cien por ciento con la institución, se cumple parcialmente la visión y metas institucionales si los ideales fueran compartidos, crearíamos identidad, compromiso y pertenencia institucional, haciendo que cada quien aporte de manera consciente su granito de arena para el desarrollo personal e institucional.</p>			
<p><b>2. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en esta institución?</b></p> <p>Lo que todo servidor desea es trabajar en un ambiente laboral favorable que se caracterice por un entorno productivo y que facilite el desempeño de los colaboradores y propicia su bienestar, procurando un espacio con condiciones apropiadas al trabajo, que sea tranquilo, libre de ruidos, con iluminación y temperatura adecuada y mínimas distracciones para mejorar el producto que se desea, podría decir que en la Institución no estamos en esa altura, si lo defino como casi adecuado es porque realmente no existe esa sanidad laboral, existen bastante fricción entre compañeros, debido a la falta de sentimiento de pertenencia a un equipo, trabajadores poco valorados, producto de la falta de comunicación, mala</p>			

remuneración, desequilibrio emocional. Y mucha de las veces los pensamientos autoritarios de los ejecutivos y directores operativos de la institución.

**3. ¿Qué medidas se han implementado en esta institución para promover un clima laboral positivo y satisfactorio entre los servidores públicos?**

Las medidas que se ha tomado es la capacitación y entrenamiento continuo a todos los servidores y trabajadores que algunas veces se les ha dotado han sido enfocadas en relaciones humanas y la aplicación de cumplimiento del régimen disciplinario que constan en el código de ética institucional.

**4. ¿Existen puntos a mejorar para fortalecer la Cultura Organizacional?**

**Las nuevas políticas administrativas que se pretende generar en la institución son:**

- Las normas organizacionales
- Estructura de poder o tipo de liderazgo
- Las relaciones de la plantilla
- Los valores de la empresa
- Reformar la estructura organizativa y funcional del Gad Macará

Con esto la cultura organizacional cambiaremos las **normas y valores de la organización**, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona la plantilla. Se trata de la psicología de la organización, y de su núcleo.

**5. ¿Cómo se fomenta el aprendizaje y el crecimiento profesional dentro de la institución? ¿Se brindan oportunidades de capacitación, mentoría o programas de desarrollo de liderazgo? ¿Cada que tiempo se capacita?**

Se cumple con la normas de control interno de la contraloría general del estado 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo que manifiesta.- Los directivos de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad. El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan. Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en

el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional. Las capacitaciones se las realiza de manera anual se establece el debido financiamiento y se incluye dentro de esto valores y un rubro adecuado para el cumplimiento del mismo.

**6. ¿Cree usted que los empleados cumplen con los resultados esperados dentro de sus cargos?**

Se cumplen de una manera parcial, se está ejecutando la implementación de evaluación de desempeño para medir los alcances laborales de la institución, y establecer un manual de procesos para medir los productos alcanzados.

**7. ¿Cuál es la política de reconocimiento y recompensa en la organización? ¿Se valora y se premia el desempeño excepcional y el cumplimiento de los valores institucionales?**



No existe ninguna política establecida para esos casos.

**8. ¿Cómo se abordan los conflictos o desafíos en el ambiente laboral? ¿Se promueve un enfoque de resolución colaborativa y se brinda apoyo para mejorar las relaciones entre los miembros del equipo?**

No se aplica ninguna estrategia administrativa referente de ello, se trata en el menor grado posible entrar en conflictos, cuando amerita se busca dar soluciones dables e importantes para el desarrollo institucional.

#### Anexo 4.

Entrevista – Directora Financiera

  Universidad Nacional de Loja			
<b>ENTREVISTA No2.</b>			
<b>Nombre</b>	Ing. Sandra Palacios Miroslava	<b>Fecha</b>	09/07/2023
<b>Edad</b>	52 años	<b>Cargo</b>	Directora Financiera
<p><b>La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar ciertos puntos claves que son de mucha importancia sobre las variables de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del GAD Macará, y la percepción de áreas importantes en la organización sobre estas variables.</b></p>			
<p><b>1. ¿Cómo describiría la relación entre el departamento financiero y el resto de la organización? ¿Se fomenta una cultura de colaboración y trabajo en equipo, o existe una separación más marcada entre los diferentes departamentos?</b></p> <p>La relación entre el departamento financiero y el resto de la organización en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará se caracteriza por una cultura de colaboración y trabajo en equipo. Como director financiero, fomentamos constantemente una comunicación abierta y transparente con todos los departamentos para asegurarnos de que estemos alineados con los objetivos y necesidades de cada área.</p>			
<p><b>2. ¿Dentro del GAD se promueve la transparencia, la responsabilidad y la ética en la gestión de los recursos económicos?</b></p> <p>Sí, dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, se promueve activamente la transparencia, la responsabilidad y la ética en la gestión de los recursos económicos. Como director financiero, consideramos que estos principios son fundamentales para una administración financiera responsable y efectiva.</p>			
<p><b>3. ¿Considera usted que el GAD tiene una buena imagen, en la sociedad?</b></p>			

Considero que la imagen del GAD en la sociedad es un aspecto de gran importancia y valoración. A lo largo de nuestra gestión, hemos trabajado arduamente para fortalecer la percepción positiva que la comunidad tiene de nuestra institución.

**4. ¿El GAD logra los objetivos planteados a principio de año?**

Como director financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, puedo afirmar que hemos trabajado arduamente para lograr los objetivos planteados a principio de año. Nuestro enfoque ha sido mantener una gestión financiera responsable y eficiente para respaldar el cumplimiento de los planes y proyectos establecidos en el presupuesto anual.

**5. ¿Para usted la comunicación interna del GAD es la adecuada?**

Considero que la comunicación interna del GAD ha sido una prioridad y hemos trabajado arduamente para mejorarla de manera continua. Si bien hemos hecho avances significativos, reconocemos que siempre hay espacio para la mejora y perfeccionamiento de este aspecto vital en nuestra institución.

**6. ¿El GAD ha invertido lo suficiente en capacitaciones al personal?**

Como director financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, puedo afirmar que hemos reconocido la importancia de invertir lo suficiente en capacitaciones para el personal como una estrategia fundamental para mejorar la eficiencia y el desempeño de nuestros colaboradores.

**7. ¿Cree que existe un sistema justo y transparente de ascensos y recompensas en el GAD?**

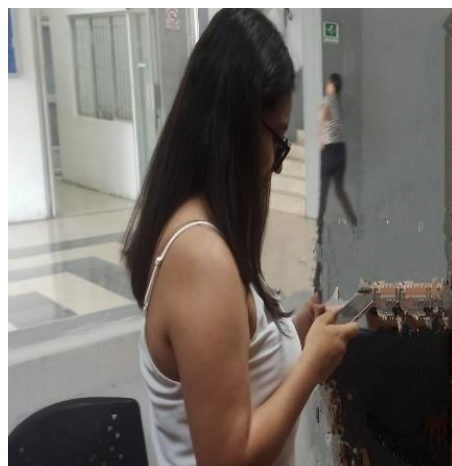
Si, efectivamente en el GAD, nos esforzamos por establecer políticas y procedimientos claros y transparentes para los procesos de ascenso y recompensas de los funcionarios.

**8. ¿La institución estaría dispuesta a invertir en planes de mejora para fortalecer la Cultura Organizacional del GAD?**

Como director financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, puedo afirmar que la institución está comprometida a invertir en planes de mejora para fortalecer la Cultura Organizacional del GAD. Debido a que reconocemos la importancia de contar con una cultura organizacional sólida y alineada con nuestros valores y objetivos para alcanzar la excelencia en nuestras operaciones y servicios a la comunidad.

**Anexo 5.**

*Evidencias de la observación directa en el GAD*



*Nota.* Visita por las distintas instalaciones del GAD durante horas de trabajo

**Anexo 6.**

*Entrevistas con el Jefe de Talento Humano y Directora Financiera*



*Nota. Entrevista con el Jefe de Talento Humano - Abg. Cristhian López*




*Nota. Entrevista con la Directora Financiera – Ing. Sandra Palacios*



**Anexo 7.**

*Encuesta de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en el GAD Municipal del cantón Macará, año 2023*

	<p>Estimados servidores públicos la presente encuesta se ha realizado con la finalidad de determinar el nivel de Cultura Organizacional que existe en su lugar de trabajo. Por favor complete la encuesta cuidadosamente al leerla por completo primero y luego señale sus respuestas con una “x” con una respuesta apropiada. Considerando que existe una escala ascendente, donde nunca equivale a 1, casi nunca tiene una valoración de 2, algunas veces una valoración de 3, casi siempre una valoración de 4, y siempre tiene una valoración máxima de 5.</p>
---	--

**Género**

Masculino	Femenino
	X

**Nivel de instrucción**

Bachiller	Tercer Nivel	Cuarto Nivel	Otros
	X		

**¿Cuál es su antigüedad en la institución?**

Menos de 2 años	De 2 a 4 años	De 5 a 10 años	De 11 años en adelante
X			

**¿A qué departamento de la institución pertenece?**

Administrativo	Planificación	Obras Públicas	GIMA SP	Financiero	Acción Social	Jurídico	Movilidad Tránsito Transporte y Seguridad Vial	Otros
X								

	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
<b>Cultura Organizacional</b>					
1. ¿La municipalidad realiza acciones con el fin de fomentar la innovación entre sus trabajadores?			X		
2. ¿La municipalidad realiza acciones con el fin de incentivar el trabajo en equipo?			X		
3. ¿La municipalidad realiza acciones con el fin de incentivar el cumplimiento de las metas?				X	
4. ¿La municipalidad gestiona de manera adecuada los salarios de los trabajadores?					X
5. ¿La municipalidad se preocupa en otorgarle las herramientas necesarias para cumplir con eficiencia sus labores?					X
6. ¿La municipalidad le brinda capacitaciones con el fin de que pueda aprender y progresar en su carrera laboral?			X		
7. ¿La municipalidad se preocupa por mantener un ambiente de cooperación entre sus trabajadores?				X	
8. ¿La municipalidad respeta los horarios de trabajo?				X	
9. ¿La municipalidad hace hincapié en la importancia de la presentación personal de sus trabajadores?				X	
10. ¿Se ejecutan sanciones bajo alguna falta cometida dentro de la municipalidad por parte de los trabajadores?				X	
11. ¿La municipalidad celebra fechas especiales como día del trabajador, navidad, entre otros?					X
12. ¿La municipalidad fomenta el buen desempeño de sus trabajadores mediante algún incentivo?				X	
13. ¿La municipalidad fomenta el respeto hacia las ceremonias, el logo y los colores que representan la municipalidad?					X
14. ¿La municipalidad realiza acciones para apoyar el desarrollo profesional de sus trabajadores?			X		
<b>Desempeño Laboral</b>					
1. ¿Usted trabaja motivado por la ambición de lograr cosas importantes en su carrera profesional?			X		
2. ¿Mantiene conflictos con sus compañeros dentro de la municipalidad?	X				

3. ¿Viene logrando las metas respecto a las expectativas que tenía cuando comenzó a laborar para la municipalidad?				X	
4. ¿La municipalidad le brinda los equipos y materiales para tener un desempeño óptimo en su trabajo?					X
5. ¿El diseño del puesto que ocupa va acorde a sus habilidades?					X
6. ¿Se siente conforme con las condiciones económicas que le brinda la municipalidad?					X
7. ¿Se siente conforme con las reglas y políticas que maneja la municipalidad?				X	
8. ¿Se siente apoyado por la municipalidad?					X
9. ¿La municipalidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas a favor de su persona como trabajador?				X	
10. ¿Cuenta con las habilidades interpersonales y técnicas para desempeñar de manera efectiva su trabajo?					X
11. ¿Cuenta con las habilidades de solución de problemas para desempeñar de manera efectiva su trabajo?					X
12. ¿Cuenta con las habilidades analíticas para desempeñar de manera efectiva su trabajo?					X
13. ¿Cuenta con las habilidades de comunicación para desempeñar de manera efectiva su trabajo?					X
14. ¿Cumple usted con todo el cronograma de actividades diarias?				X	

Nota. Link de ingreso al cuestionario:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7Ph7pljQyvlCyM5liruu0eLJUDNa6MkDbPDmc0PtbCyueMQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7Ph7pljQyvlCyM5liruu0eLJUDNa6MkDbPDmc0PtbCyueMQ/viewform?usp=sf_link)





## Anexo 10

*Certificación de traducción del resumen al idioma inglés.*

Lic. Andrea Sthefanía Carrión Mgs

0984079037

[andrea.s.carrion@unl.edu.ec](mailto:andrea.s.carrion@unl.edu.ec)

Loja-Ecuador

Loja, 30 de septiembre del 2024

La suscrita, Andrea Sthefanía Carrión Fernández, Mgs, **DOCENTE EDUCACIÓN SUPERIOR** (registro de la SENESCYT número: 1008-12-1124463), **ÁREA DE INGLÉS-UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, a petición de la parte interesada y en forma legal.

**CERTIFICA:**

Que la traducción del resumen del documento adjunto, solicitado por la señorita: **Neydi Johana Ramirez Ato** con cédula de ciudadanía **No. 1150500617**, cuyo tema de investigación se titula: **“La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, año 2023”** ha sido realizado y aprobado por mi persona, Andrea Sthefanía Carrión Fernández, Mgs. en Pedagogía.

El apartado del Abstract es una traducción textual del Resumen aprobado en español.

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes, facultando al portador del presente documento, hacer el uso legal pertinente.

**ANDREA  
STHEFANIA  
CARRION  
FERNANDEZ**

Firmado digitalmente  
por ANDREA  
STHEFANIA CARRION  
FERNANDEZ  
Fecha: 2024.09.30  
16:41:00 -06'00'

**Andrea Sthefanía Carrión Fernández. Mgs.**

**English Professor**