



1859

unl

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Gestión de Talento Humano

Título de trabajo de Titulación

**Influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los Empleados del
GAD Municipal de Zaruma, 2024.**

**Trabajo de Investigación, previo a la
obtención del título Magister en
Gestión de Talento Humano**

AUTORA:

Lic. Marilyn Vanesa Molina Ramón

DIRECTORA:

Mgtr. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez

Loja- Ecuador

2024

Certificación de directora



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **GUTIERREZ ORDOÑEZ JANETH SOLEDAD**, director del Trabajo de Titulación denominado "**Influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los Empleados del GAD Municipal de Zaruma, 2024**", perteneciente al estudiante **MARILYN VANESA MOLINA RAMON**, con cédula de identidad N° **0704573229**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Titulación**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, 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 **Titulación**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Titulación del mencionado estudiante.

Loja, 22 de Agosto de 2024



Firmado electrónicamente por:
JANETH SOLEDAD
GUTIERREZ ORDONEZ

F) _____

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-002929

1/1
Educamos para **Transformar**

Autoría del trabajo de titulación

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

Firma:

Cédula de Identidad: 0704573229

Fecha: 07 de noviembre de 2024

Correo electrónico: marilyn.molina@unl.edu.ec

Teléfono: 0988673266

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

Yo, **Marilyn Vanesa Molina Ramón**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **Influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los Empleados del GAD Municipal de Zaruma, 2024.**, como requisito para optar por el título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido 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 Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 07 días del mes de noviembre del dos mil veinticuatro.

Firma:

Autor: Marilyn Vanesa Molina Ramón

Cédula: 0704573229

Dirección: Zaruma, Provincia de El Oro.

Correo electrónico: marilyn.molina@unl.edu.ec

Teléfono: 0988673266

Datos complementarios

Directora del Trabajo de Titulación: Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez, Mg.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación primeramente a Dios, por darme la fuerza, la sabiduría y las bendiciones necesarias para poder realizar este trabajo permitiéndome alcanzar una meta más y por guiar cada uno de mis pasos.

A mis padres, Julio Molina y Lorena Ramón, por ser mi mayor apoyo, por su amor incondicional, impulsándome para avanzar cada día y por enseñarme los valores que me han permitido llegar hasta aquí, su respaldo y sacrificio siempre me ha inspirado a seguir adelante. A mis hermanos, por su cariño, comprensión, sus palabras de aliento y por estar siempre a mi lado en los momentos difíciles y en los de alegría.

A mi hija Cristina, el motor de mi vida, por quien lucho cada día y a quien dedico cada logro. Que este esfuerzo sirva de inspiración para que siempre persigas tus sueños con determinación y valentía.

A toda mi familia y amigos, gracias por sus palabras de aliento, su compañía y por creer en mí. Cada uno de ustedes han sido una parte importante de este camino.

Con todo mi corazón,

Marilyn Vanesa Molina Ramón

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la **Universidad Nacional de Loja**, institución que me brindó las herramientas y el conocimiento necesario para alcanzar este importante logro académico. Su compromiso con la excelencia educativa y la formación de profesionales ha sido fundamental en mi desarrollo personal y profesional.

Agradezco también al **Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zaruma**, por su colaboración y apoyo durante la ejecución de este proyecto. Su apertura y disposición contribuyeron significativamente al desarrollo de este trabajo.

De manera muy especial, deseo agradecer a mi tutora de titulación, la **Mgtr. Janeth Gutiérrez**, por su valiosa orientación, dedicación y paciencia. Su guía, correcciones y sabios consejos fueron esenciales para la realización de este trabajo de titulación. Su constante apoyo y profesionalismo me motivaron a dar lo mejor de mí en cada etapa de este trabajo.

Finalmente, a todos aquellos que, de una u otra manera, aportaron al diseño y ejecución de este proyecto, les extiendo mi profundo agradecimiento. Sin su apoyo, este logro no habría sido posible.

Marilyn Vanesa Molina Ramón

Índice de Contenido

Portada	i
Certificación de directora.....	ii
Autoría del trabajo de titulación	iii
Carta de autorización por parte del autor/a, para la consulta, de reproducción parcial o total, y/o publicación electrónica de texto completo, del Trabajo de Titulación.	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tablas	xii
Índice de Anexos	xiv
1. Título	1
2. Resumen.....	2
3. Introducción	4
4. Marco teórico	8
4.1. Antecedentes	9
4.2. Clima laboral:	10
4.2.4 Teoría de Likert.....	14
4.2.5 Escala de Likert.....	16
4.2.6 Dimensiones fundamentales del clima laboral	17
4.2.7 Instrumentos de medición del clima laboral	18

4.2.8 Estrategias para mejorar el clima laboral	18
4.3. Desempeño laboral	18
4.3.1. Importancia del desempeño laboral.....	19
4.3.2. Propósito de evaluación del desempeño	20
4.3.3. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	20
4.3.4. Métodos de evaluación del desempeño	21
4.3.5. Los indicadores de desempeño laboral más importantes	22
4.3.6. Método de Evaluación de Desempeño 360	23
4.3.7. Evaluación de desempeño en sector público	24
4.3.8. Factores de Evaluación de Desempeño 360° – MDT	24
4.3.9. Objetivos de la Evaluación de desempeño MDT	25
4.3.10. Actores del proceso de evaluación de desempeño MDT	26
4.3.11. Factores de evaluación de desempeño MDT.....	27
4.3.12. Instrumentos de Evaluación de Desempeño 360° – MDT	27
4.3.13. Escala de Calificación de Evaluación de Desempeño MDT	32
4.4. Relación entre clima laboral y desempeño	32
4.5. Métodos estadísticos	33
Coeficiente de Correlación.....	33
Coeficiente de correlación r de Pearson.....	33
ANOVA.....	33
Análisis de regresión	34

4.6.	Marco Institucional	34
5.	Metodología	38
5.1.	Diseño de investigación	38
5.2.	Población	39
5.3.	Instrumentos de Recolección de Datos	39
5.4.	Procedimiento	41
6.	Resultados	43
7.	Discusión.....	93
8.	Conclusiones	113
9.	Recomendaciones.....	113
10.	Bibliografía	115
11.	Anexos	120

Índice de Figuras

Figura 1	Participantes de la evaluación de 360.....	23
Figura 2	Organigrama estructural del GAD Municipal de Zaruma	37
Figura 3	Empleados divididos por departamentos.....	44
Figura 4	Género de los empleados.....	45
Figura 5	Edad de los empleados	46
Figura 6	Educación de los empleados.....	47
Figura 7	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo .	48

Figura 8 Las condiciones de trabajo me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	49
Figura 10 Dimensión de condiciones de trabajo	50
Figura 11 En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	51
Figura 12 Las personas con las que me relaciono actúan con respeto y de manera ética	52
Figura 13 Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos	53
Figura 14 Su jefe inmediato, escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones	54
Figura 15 Dimensión de relaciones interpersonales	55
Figura 16 La comunicación interna es una actividad permanente y planificada	56
Figura 17 Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza	57
Figura 18 La comunicación sobre los resultados y marcha de la institución es clara y transparente	58
Figura 19 Dimensión comunicación interna	59
Figura 20 En la institución las funciones están claramente definidas	60
Figura 21 Estructura organizacional	61
Figura 22 Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	62
Figura 23 Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento	63
Figura 24 Formación profesional	64
Figura 25 Retribución económica justa	65
Figura 26 Los criterios de evaluación de mi desempeño en el GAD Municipal son adecuados	66
Figura 27 Las promociones internas se realizan de manera justa	67
Figura 28 Disponibilidad de información sobre los puestos vacantes	68

Figura 29 Oportunidad de desarrollarse profesionalmente	69
Figura 30 Dimensión reconocimiento y promoción	70
Figura 31 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer al GAD Municipal?	71
Figura 32 Sus opiniones se tienen en cuenta	72
Figura 33 Sus opiniones se tienen en cuenta	73
Figura 34 Oportunidades para crecer profesionalmente	74
Figura 35 Los objetivos del GAD Municipal reflejan mis intereses	76
Figura 36 Oportunidad de innovar en mi trabajo.....	77
Figura 37 Dimensión de motivación y satisfacción	78
Figura 38 El GAD Municipal se preocupa por mi grado de estrés	79
Figura 39 La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí.....	80
Figura 40 Su jornada de trabajo se prolonga	81
Figura 41 Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido.....	82
Figura 42 Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros	83
Figura 43 Requiere de posturas incómodas en su trabajo.....	84
Figura 44 Requiere alto grado de concentración	85
Figura 45 En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto	86
Figura 46 Dimensión psicosocial.....	87
Figura 47 Dimensiones del clima en el desempeño.....	92
Figura 48 Promedio de dimensiones del clima laboral en los niveles bajo, medio y alto.....	95
Figura 49 Promedio general de los niveles	95

Índice de Tablas

Tabla 1 Variables del clima de Likert	15
Tabla 2 Estructura orgánica descriptiva del GAD Zaruma	36
Tabla 3 Departamentos de los trabajadores	43
Tabla 4 Género de los empleados	44
Tabla 5 Edad de los empleados	45
Tabla 6 Formación académica	46
Tabla 7 Disponibilidad de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	47
Tabla 8 Las condiciones de trabajo me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	48
Tabla 9 Promedio de la primera dimensión	49
Tabla 10 En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	50
Tabla 11 Las personas con las que me relaciono actúan con respeto y de manera ética	52
Tabla 12 Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos	53
Tabla 13 Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta	54
Tabla 14 Promedio de la segunda división	55
Tabla 15 La comunicación interna es una actividad permanente y planificada	56
Tabla 16 Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza	57
Tabla 17 La comunicación sobre los resultados y marcha del GAD Municipal es clara y transparente	58
Tabla 18 Promedio de la tercera dimensión	59
Tabla 19 En la institución las funciones están claramente definidas	60
Tabla 20 Promedio de la cuarto dimensión	61

Tabla 21 Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	62
Tabla 22 Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento	63
Tabla 23 Promedio de la quinta dimensión.....	64
Tabla 24 Retribución económica justa	65
Tabla 25 Criterios de evaluación de mi desempeño	66
Tabla 26 Promociones internas se realizan de manera justa	67
Tabla 27 Disponibilidad de información sobre los puestos vacantes	68
Tabla 28 Oportunidad de desarrollarme profesionalmente	69
Tabla 29 Promedio de la sexta dimensión	70
Tabla 30 Nivel de satisfacción	71
Tabla 31 Sus opiniones se tienen en cuenta	72
Tabla 32 Nivel de satisfacción con el trabajo	73
Tabla 33 Oportunidades para crecer profesionalmente.....	74
Tabla 34 Los objetivos del GAD Municipal reflejan mis intereses	75
Tabla 35 Oportunidad de innovar en mi trabajo	76
Tabla 36 Séptima Dimensión de motivación y satisfacción	77
Tabla 37 El GAD Municipal se preocupa por mi grado de estrés	78
Tabla 38 La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí	79
Tabla 39 Su jornada de trabajo	81
Tabla 40 Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido	82
Tabla 41 Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros	83
Tabla 42 Requiere de posturas incómodas en su trabajo	84
Tabla 43 Requiere alto grado de concentración	85
Tabla 44 En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto	86

Tabla 45 Promedio de la octava dimensión psicosocial	87
Tabla 46 Desempeño Laboral	89
Tabla 47 Promedio de las dimensiones del clima laboral.....	96
Tabla 48 regresión lineal.....	100
Tabla 49 Regresión lineal	100
Tabla 50 Propuesta de estrategias para el GAD Municipal del cantón Zaruma.	107

Índice de Anexos

Anexo: 1 Solicitud para realizar el trabajo de titulación	120
Anexo: 2 Aceptación del trabajo de titulación	121
Anexo: 3 Estructura de la encuesta del clima laboral.....	122
Anexo: 4 Estructura de la encuesta de desempeño laboral.....	123
Anexo: 5 Certificado de inglés	125

1. Título

Influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los Empleados del GAD Municipal de Zaruma, 2024.

2. Resumen

La influencia del clima laboral en el desempeño de los empleados es un tema de creciente interés en el ámbito empresarial, se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, un clima laboral positivo puede fomentar la satisfacción, la motivación y, en consecuencia, mejorar el desempeño de los empleados. El presente trabajo de investigación se realizó en el Municipio del cantón Zaruma, con el objetivo de evaluar cómo el clima laboral influye en el desempeño de los empleados del GAD Municipal del cantón Zaruma durante el año 2024, se adoptó un enfoque cuantitativo y un diseño de investigación correlacional, se analizan datos recolectados mediante encuestas, para la codificación y tabulación se utilizó el Microsoft Excel, el estudio se limitó al personal bajo contratación del régimen LOSEP del Municipio. Los resultados indicaron que el clima laboral fue evaluado como "bueno", con un promedio de 3,57 (equivalente al 71,23%). El análisis de regresión reveló una relación positiva baja entre el clima laboral y el desempeño, con un coeficiente de correlación múltiple de 0,3236, aunque esta relación no es fuerte, estos hallazgos permitieron identificar áreas a mejorar del clima laboral con bajos niveles de satisfacción podría impactar de manera favorable el desempeño, se recomienda continuar evaluando el clima laboral y su impacto en el desempeño.

Palabras clave: *clima laboral, desempeño laboral, diagnóstico, estrategias, GAD Municipal Zaruma, regresión ANOVA.*

Abstract

The influence of the work environment on employee performance is a topic of growing interest in the business world, it refers to the perception that employees have about their work environment, a positive work environment can promote satisfaction, motivation and, consequently, improve employee performance. The present research work was conducted in the Municipality of Zaruma canton, with the objective of evaluating how the work climate influences the performance of the employees of the GAD Municipal of Zaruma canton during the year 2024, a quantitative approach and a correlational research design were adopted, data collected through surveys are analyzed, for coding and tabulation Microsoft Excel was used, the study was limited to personnel under contract under the LOSEP regime of the Municipality. The results indicated that the work climate was evaluated as "good", with an average of 3.57 (equivalent to 71.23%). The regression analysis revealed a low positive relationship between work climate and performance, with a multiple correlation coefficient of 0.3236, although this relationship is not strong, these findings allowed identifying areas to improve the work climate with low levels of satisfaction could favorably impact performance, it is recommended to continue evaluating the work climate and its impact on performance.

Key words: work climate, work performance, diagnosis, strategies, GAD Municipal Zaruma, ANOVA regression.

3. Introducción

El clima laboral es un factor esencial en el funcionamiento de las organizaciones, ya que abarca las percepciones y actitudes de los empleados hacia su lugar de trabajo, así como las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, las condiciones físicas y las políticas organizativas. Un ambiente de trabajo positivo puede influir en el bienestar de los empleados, su motivación y, en consecuencia, en un desempeño eficaz y productivo. A la inversa, un ambiente de trabajo negativo puede fomentar la insatisfacción y la desmotivación combinada con un decremento en el desempeño.

Zaruma, al ser una de las ciudades más antiguas del Ecuador, conserva una invaluable riqueza histórica y arquitectónica que está plasmada en sus edificaciones. El centro histórico de este pueblo mágico posee 201 casas patrimoniales con fachadas meticulosamente construidas en madera fina que reflejan diversas técnicas del siglo XIX y XX, una ciudad con el valor histórico prehispánico y colonial de la ciudad, la conservación y autenticidad del patrimonio edificado con una singular estructura y adaptación al paisaje natural, se apoya en gran medida en la efectividad y eficiencia de su administración municipal para garantizar el bienestar y la calidad de vida de su población. No obstante, diversos factores internos, como condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción, y psicosocial, juegan un papel crucial en la disposición del clima laboral. Estos elementos, cuando no son gestionados adecuadamente, pueden influir negativamente en la motivación y desempeño del personal administrativo. A su vez, este impacto se refleja directamente en el rendimiento de los empleados y, por ende, en la calidad y eficiencia de los servicios públicos que el municipio brinda a la comunidad. Mejorar estos factores no solo es esencial para el bienestar del equipo administrativo, sino también para asegurar un servicio municipal que responda a las crecientes necesidades y expectativas de la ciudadanía.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Zaruma, es una Institución Autónoma y Descentralizada, la cual desarrolla e implementa políticas públicas para resolver e implantar soluciones a los problemas que afronta la comunidad zarumeña, coordinando, ejecutando y evaluado los planes, programas y proyectos de obras y servicios públicos y fomento de las actividades culturales y productivas con enfoque territorial, participativo, equitativo e incluyente que coadyuven a mejorar la calidad de vida de su población.

El desempeño laboral y el clima organizacional son considerados elementos fundamentales dentro del ámbito organizacional, ya que influyen directamente en la eficiencia, productividad y satisfacción de los empleados, por lo que se realizó el presente trabajo de titulación, cuyo título es “Influencia el clima laboral en el desempeño de los empleados del GAD municipal de Zaruma, 2024”, que tiene como objetivo principal evaluar cómo el clima laboral influye en el desempeño de los empleados. Los objetivos específicos son los siguientes; realizar un diagnóstico del clima laboral de los empleados, identificar los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados y proponer estrategias para mejorar el clima laboral, con el objetivo de aumentar el desempeño de los empleados.

La investigación es de gran utilidad para la comunidad de la ciudad Zaruma porque si se mejora el desempeño laboral mediante un clima de trabajo eficiente, los beneficios se traducirán en una optimización del tiempo, una mayor productividad laboral, una mejor atención al usuario, un menor desperdicio de materiales y una mejor prestación de los servicios que brinda el municipio de la ciudad a los usuarios, lo que resultará en una mayor productividad laboral.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado de los siguientes elementos: El título el cual se denomina “**Influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los Empleados del GAD Municipal de Zaruma, 2024.**”, seguido del **resumen** donde se hace una síntesis de todo lo que contiene el presente trabajo, la **introducción** se enmarca sobre la importancia y el objetivo del tema “Evaluar cómo el clima laboral influye en el desempeño de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Zaruma durante el año 2024”, el apartado del **marco teórico** donde se detalla cada una de las teorías del clima y del desempeño que sirvieron de base para el desarrollo del trabajo de investigación, se proporciona una lista de bibliografías de las variables del clima y desempeño laboral presentando definiciones, teorías, con respecto a la **metodología** se encuentran las técnicas y métodos de evaluación, para esta investigación delimitamos el área de estudio y la población, se utilizó los métodos tipo correlacional y descriptivo, ya que se buscó identificar la relación entre dos variables (clima laboral y desempeño laboral) sin manipularlas, en los **resultados** se les aplicó los cuestionarios estandarizados para evaluar su percepción con 8 dimensiones en el clima laboral y 10 dimensiones en el desempeño, aplicadas a 72 empleados del GAD Municipal de Zaruma bajo el régimen LOSEP, mediante un análisis cuantitativo, se busca identificar la naturaleza y el grado de la relación entre estas variables, contribuyendo así al entendimiento de los factores que podrían mejorar la eficiencia y productividad en el sector público. En la **discusión** se cumplió los 3 objetivos específicos, el primero fue “Realizar un diagnóstico del clima laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Zaruma”, el cual determinó que el clima es bueno, pero necesita mejoras, el segundo objetivo fue “Identificar los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados”, mediante técnicas de regresión lineal y análisis de varianza (ANOVA), se reveló que el clima laboral tiene una relación estadísticamente significativa positiva baja con el desempeño de los

empleados, y el último fue “proponer estrategias para mejorar el clima laboral, con el objetivo de aumentar el desempeño de los empleados”. Se presentó la **conclusión** del estudio con los aportes obtenidos de la discusión que un ambiente de trabajo positivo no solo incrementa la satisfacción y motivación del personal, sino que también se traduce en una mayor productividad y eficiencia organizacional y **recomendaciones** de continuar evaluando el clima laboral y su impacto en el desempeño sería beneficioso para los empleados.

Finalmente se presenta las diferentes **referencias bibliográficas** citadas en el desarrollo mismo del trabajo de investigación, así como también los anexos que permite evidenciar el trabajo realizado. Esta investigación no solo pretende aportar al conocimiento académico, sino también proporcionar información útil para la gestión administrativa en instituciones similares, permitiendo la implementación de otras variables y estrategias que favorezcan un ambiente laboral más positivo y un desempeño óptimo del personal

4. Marco teórico

La teoría del comportamiento organizacional proporciona un marco para analizar cómo el comportamiento humano afecta la productividad y el desempeño laboral, examina factores como la motivación, la satisfacción laboral, compromiso organizacional y las actitudes de los empleados afectan su desempeño en el trabajo. Según (Chiavenato, 2017) tanto las organizaciones como las personas se encuentran en un entorno cambiante, el área de recursos humanos es sensible a una variedad de factores que depende de la ideología, cultura, estructura de la empresa, así como su clima laboral, por eso, cuando se trata de recursos humanos hay que tener en cuenta todos los elementos que interactúan.

Por lo que se considera importante identificar la tendencia y patrón de los empleados, su caracterización detallada que sirven de base para la toma de decisiones, según (Hernández-Sampieri y Torres, 2018) es el enfoque de la investigación descriptiva que mide o recopila datos para proporcionar información sobre diversos conceptos, elementos, aspectos del fenómeno o problema que se estudia. El investigador utiliza un conjunto de preguntas, llamadas variables para recopilar información sobre el objeto o el tema de su investigación.

Y al tener una visión más completa del clima laboral los métodos mixtos o combinaciones que son un conjunto de procedimientos de investigación sistemáticos, empíricos y críticos que involucran la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, según (Hernández-Sampieri y Torres, 2018) dice que la integración y discusión que tienen como objetivo sacar conclusiones basadas en la información recopilada y comprender mejor el fenómeno en estudio.

El desempeño de los empleados dentro de una organización puede verse influenciado por el clima de trabajo, el cual si es positivo promueve la motivación, productividad y el bienestar de los empleados, en cambio, si es negativo puede causar estrés y bajo desempeño.

Según el autor (Pico, 2020), el clima laboral está estrechamente relacionado con el desempeño laboral, por eso es fundamental el mantener un buen ambiente entre los trabajadores, que conforman la empresa, y la importancia de invertir en un buen diagnóstico y plan de acción para potenciar el clima y el desempeño laboral que es necesario en toda empresa.

4.1. Antecedentes

Para poder dar respuesta a esta investigación realizada en el GAD Municipal de Zaruma, fue necesario realizar algunos estudios similares sobre el clima laboral, se descubrió que existe información sobre el problema a nivel internacional, nacional y local. Durante esta revisión fue posible identificar algunos trabajos que pueden estar relacionados con el tema y problema de investigación, con enfoques diferentes.

En Huancayo, Collas (2019), realizó un estudio con el objetivo de determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, el diseño de la investigación fue tipo no experimental, descriptivo y correlacional, con una población de 250 trabajadores de la fiscalías penales del ministerio público de Perú y los instrumentos que utilizaron fueron encuestas (cuestionario), fichaje, observación directa y análisis de contenido observacional, su resultado fue que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las Fiscalías Penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018, dado que se obtuvo una relación positiva y moderada según Rho de Spearman =.682", con un valor de significancia = 0.000 < 0.05. (Collas, 2019)

En Quito, Herrera (2019), se ejecutó una investigación con el objeto de identificar los factores que intervienen en el clima laboral que influyen en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito, con un método de tipo exploratorio y descriptivo y correlación, con una muestra de 30 servidores públicos, con un instrumento de la encuesta de clima laboral basada en el modelo Hay McBer, y para la evaluación del desempeño se utilizaron los instrumentos desarrollados por el Ministerio del Trabajo establecidos en el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041, y según (Herrera V. J., 2019) los resultados fueron evidenciada una correlación baja entre las variables de estudio, por lo que se puede señalar que el clima laboral de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS no influye en el desempeño de los servidores públicos del área.

En Loja, Carpio (2023), realizó un estudio que tuvo como objetivo determinar cómo incide el clima laboral en el desempeño de los servidores del Gobierno Provincial de Loja, se aplicó un modelo no experimental y descriptiva, con una muestra de 184 servidores con nombramiento, la técnica que utilizó fue la encuesta, mediante el instrumento del cuestionario, su resultado fue que el clima incide de manera significativa en el desempeño de los empleados, estadísticamente tienen una relación positiva alta y significativa.

Como se puede observar existe información disponible sobre este tema, la cual se vuelve importante para explorar y encontrar sugerencias, respuestas o posibles soluciones para mejorar el clima laboral en agencias públicas y con ello asegurar un mejor desempeño de los empleados y el logro de las metas de cada organización.

4.2. Clima laboral:

Se define como el ambiente interno entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente vinculado al grado de motivación de las personas, si es bajo el clima se distingue por el desinterés, apatía, insatisfacción (Chiavenato, 2017), esto nos dice que es un conjunto de características permanentes que describen una organización.

Se añade al párrafo anterior que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción de una organización y que inciden directamente el personal y por lo tanto en el desempeño. (Rivas, 2018).

Otros autores también nos dicen que el ambiente laboral en una empresa es aquel que involucra la relación con los compañeros de trabajo y líderes, siempre buscando una cultura organizacional y cooperativa en el clima laboral de la empresa, por lo tanto, el clima organizacional actualmente ha logrado una importancia fundamental y se considera para vital de la estrategia de una empresa o institución. (Vidrio Barón y otros, 2022)

4.2.1. Importancia del clima laboral

Actualmente el clima laboral es importante en las empresas debido a varias razones que reflejan los cambios del entorno y percepciones del empleado, unos autores nos han dicho el motivo de su importancia. La importancia del clima laboral radica en varios aspectos fundamentales que tiene en los trabajadores en su conducta, productividad, su desempeño y cultura en las organizaciones (Uribe Prado, 2015)

Se puede decir que un clima laboral saludable comprende asegurar que todos los empleados se sientan valorados dentro de la organización, lo que genera un compromiso sólido y positivo, (Benitez, 2021), esto implica: Eliminar obstáculos percibidos por los empleados, Mejorar la comunicación, Ofrecer incentivos para promover comportamientos positivos, Fomentar el apoyo mutuo entre colegas, Construir una identidad colectiva sólida, Crear un ambiente de trabajo agradable que promueva la satisfacción laboral.

4.2.2 Factores que influyen en el clima laboral

Los factores juegan un rol importante en la formación de percepciones de los empleados sobre su entorno de trabajo. De acuerdo con (Pilligua y Arteaga, 2019), en su

investigación describe seis aspectos importantes para el clima laboral en cualquier organización:

- **Comunicación:** en las organizaciones, la comunicación debe ser abierta y fluida, sin restricciones impuestas por la estructura jerárquica descendente, sino más bien horizontal, esto permite que los trabajadores estén al tanto de los objetivos de la empresa, así como de sus necesidades y logros.
- **Colaboración:** la evaluación de la colaboración implica considerar la madurez, el respeto, la forma de comunicación, el trabajo en equipo y la confianza entre los empleados, estos factores son esenciales para un buen ambiente laboral, que a su vez impacta en la calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa, lo que también se refleja en las percepciones de los clientes.
- **Liderazgo:** implica una transformación para la empresa u organización, la calidad del liderazgo puede influir en los resultados a corto plazo, y se reconoce la singularidad de cada individuo en este rol.
- **Carrera profesional:** se relaciona con la preparación académica, habilidades y destrezas de los trabajadores para avanzar en sus carreras, el desarrollo de la carrera profesional puede mejorar la calidad de vida, los salarios y los puestos de trabajo, lo que a su vez se refleja en la evaluación del desempeño laboral.
- **Satisfacción:** se refiere a las actitudes generales de los empleados hacia su trabajo, un ambiente laboral agradable, reconocimiento por parte de los directivos y oportunidades de crecimiento pueden generar satisfacción personal y, por ende, mejorar la productividad.
- **Condiciones físicas:** las condiciones físicas en el lugar de trabajo, como el ambiente, la iluminación, la reducción de ruido y el equipamiento adecuado, son los elementos importantes para aumentar la productividad de los empleados, los directivos deben tomar decisiones acertadas en este sentido para crear un excelente clima laboral.

4.2.3 Diferentes teorías del clima laboral

Teoría de Litwin y Stringer

En función de seis dimensiones permite medir la percepción de los empleados (Brunet, 2011) las cuales son:

- **Estructura:** Percepción de las responsabilidades establecidas por las leyes y políticas dentro de una empresa
- **Responsabilidad individual:** la sensación de tener el control sobre su propio trabajo, tener autonomía.
- **Remuneración:** Sentir justa la compensación cuando se realiza un buen trabajo
- **Riesgos y toma de decisiones:** evaluar el nivel de desafío y riesgo en el trabajo
- **Apoyo:** Explorar los sentimientos de respaldo y compañerismo entre los empleados.
- **Tolerancia y conflicto:** Es la confianza de un empleado deposita en el ambiente de su empresa y como gestionan las diferentes opiniones.

Teoría de Schnedider y Bartlett

Los dos autores estadounidenses plantearon un cuestionario para evaluar la percepción del clima comprende de 80 preguntas que comprenden de seis dimensiones (Brunet, 2011) que son:

- **Apoyo patronal:** la atención de los jefes hacia el progreso de sus empleados respecto a los esfuerzos individuales y compañerismo
- **Estructura:** refleja en la presión establecida hacia los empleados para que respeten sus presupuestos y traigan nuevos clientes
- **Implicación con los nuevos empleados:** Selección y formación de nuevos empleados
- **Conflictos Inter agencias:** grupos interno y externo que desafían la autoridad de los administradores

- **Autonomía de los empleados:** Para la realización de sus actividades
- **Grado de satisfacción general:** como se sienten en la empresa.

Teoría de Halpin y Crofts

Halpin y Crofts, realizaron una encuesta del clima organizacional de 64 preguntas formado por 8 dimensiones (Brunet, 2011) las cuales son: Desempeño, Obstáculo, Intimidad, Espíritu, Actitud distante, Importancia de la producción, Confianza, Consideración.

Teoría de Bowers y Taylor

En el equipo de Bowers y Taylor elaboraron un instrumento para medir las características generales de una empresa con cinco dimensiones (Brunet, 2011): Apertura a los cambios, tecnológicos, Recursos humanos, Comunicación, Motivación, Toma de decisiones

4.2.4 Teoría de Likert

El clima organizacional es una herramienta dinámica que se enfoca en cómo el ambiente de trabajo afecta el desempeño y la satisfacción de los empleados, sugiere que un entorno participativo puede mejorar la efectividad tanto nivel individual como organizacional, en línea con las teorías modernas de la motivación, las cuales indican que la participación fomenta el compromiso de los empleados (Cuadrado y Rivera, 2021), este enfoque sugiere que el comportamiento de los empleados está influenciado tanto por la conducta de los líderes como por las condiciones estructurales percibidas, así como por sus propias percepciones, expectativas y valores.

4.2.4.1 Variables del clima laboral de Likert

Likert identifica tres tipos de variables que definen las características fundamentales en una organización y que impactan en la percepción individual del clima organizacional, en (Rambay y otros, 2017), estas variables son:

Tabla 1 Variables del clima de Likert

Variables	Características
VARIABLES CAUSALES O INDEPENDIENTES:	Indican la dirección en la que una organización progresa y logra resultados, incluyen la estructura y la administración organizacional, las decisiones, la competencia y las actitudes.
VARIABLES INTERMEDIAS:	Representan los procesos internos fundamentales de la institución, estas variables miden el estado interno de la empresa, como la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones.
VARIABLES FINALES:	Resultado de la interacción entre variables causales y las intermedias, estas variables están orientadas a evaluar los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, las ganancias y las pérdidas.

4.2.4.2 Sistemas del clima laboral de Likert

La teoría del clima organizacional de Likert se centra en la influencia de la percepción individual sobre el comportamiento en una organización (Brunet, 2011). Likert identificó cuatro tipos de clima organizacional:

- **Autoritarismo explotador:** la dirección no tiene confianza a sus empleados
- **Autoritarismo paternalista:** dirección tiene confianza condescendiente a sus empleados
- **Consultivo:** Recompensas y castigos, ambiente dinámico
- **Participación de grupo:** todos forman un equipo para alcanzar los objetivos

4.2.4.3 Las ocho dimensiones de Likert

Likert indica que mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones, que son utilizadas para cuantificar respuestas a preguntas mediante la evaluación (Brunet, 2011), las cuales son:

- **Métodos de mando:** Estilos de liderazgo y enfoques utilizados para influir en los demás

- **Naturaleza de las fuerzas de motivación:** Factores que impulsan el comportamiento de las personas, como necesidades, deseos o incentivos.
- **Naturaleza de los procesos de comunicación:** La naturaleza y efectividad de la comunicación dentro de una organización
- **Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción:** Interacciones entre superiores y subordinados para establecer metas y objetivos organizacionales
- **Toma de decisiones:** Métodos y criterios utilizados para tomar decisiones dentro de una organización
- **Fijación de los objetivos o de las directrices:** Desarrollo y establecimiento de objetivos, estrategias y planes dentro de la empresa
- **Procesos de control:** Supervisión y regulación de actividades para garantizar el cumplimiento de objetivos organizacionales.
- **Objetivos de resultados y de perfeccionamiento:** metas individuales y organizacionales relacionadas con el rendimiento y el crecimiento personal y profesional.

4.2.5 Escala de Likert

Es un tipo de herramienta para medir las actitudes que se utilizan en una investigación para recopilar o medir datos, consiste en un conjunto de afirmaciones o juicios a los que los individuos deben responder favorable o desfavorable, positivo o negativo (Morales y otros, 2016)

Dentro de los elementos constitutivos de la escala tipo Likert, es crucial destacar las alternativas o puntos, que corresponden a las opciones de respuesta según el instrumento elegido. Los valores que se asignan a los indicadores constitutivos como opciones de respuesta se conocen como puntajes. Los valores de cada fase se agregan para obtener las puntuaciones en la escala de Likert. El puntaje mínimo se obtiene multiplicando la cantidad de

ítem por 1. Una puntuación se considera alta o baja en comparación con el puntaje total (pt), que se calcula multiplicando el número de ítems o afirmaciones por 5, es una escala de actitudes que se usa para medir la actitud o disposición de los encuestados en contextos sociales específicos, el propósito es agrupar numéricamente los datos verbales para que se puedan manipular como si fueran datos cuantitativos y analizarlos adecuadamente. (Morales y otros, 2016)

4.2.6 Dimensiones fundamentales del clima laboral

En cualquier organización es fundamental que el instrumento de medición cubra por lo menos cuatro dimensiones (Brunet, 2011), las cuales son:

- **Autonomía individual:** Se refiere al grado de libertad y autonomía que tienen los empleados para tomar decisiones y controlar su propio trabajo, aquí puede influir en la satisfacción laboral, motivación y desempeño de los empleados.
- **Grado de estructura que impone el puesto:** Nivel de claridad y detalle en las instrucciones y procedimientos que se proporcionan para realizar un trabajo específico, mide el grado de objetivos y los métodos de trabajo.
- **Tipo de recompensa:** Se refiere a la forma que se reconocen y premian los logros y el desempeño de los empleados, las recompensas pueden ser monetaria o no monetarias (reconocimiento, beneficio, etc.).
- **Consideración, agradecimiento y apoyo:** se refiere al trato que reciben los empleados por parte de sus superiores y compañeros de trabajo, implica grado de atención, respeto, reconocer y expresar gratitud por el trabajo y esfuerzo de los empleados, respaldo emocional, moral.

4.2.7 Instrumentos de medición del clima laboral

- **Encuestas:** es una herramienta utilizada para evaluar la percepción de los empleados, ya sea positiva o negativa, con respecto a las condiciones en la institución que afectan su desempeño laboral, su propósito es identificar problemas, posibles conflictos internos y preocupaciones, con el fin de proponer acciones específicas para abordar estas cuestiones, por lo tanto, es importante formular la encuesta de manera adecuada y administrarla de manera anónima, debe ser fácil de interpretar, con instrucciones claras para el registro de respuesta.
- **Sesiones de Focus Group:** son reuniones con grupos de empleados, dirigidas por un experto, en las que se abordan varios temas relacionados con el clima organizacional, los participantes se sienten cómodos para expresar sus opiniones sobre estos temas, y la interpretación del experto es crucial para comprender las respuestas y comportamientos de los participantes.
- **Buzones de opinión y sugerencias:** son otra forma anónima de recopilar puntos de vista de los empleados, es fundamental que los empleados perciban que la organización efectivamente hace seguimiento a sus comentarios

4.2.8 Estrategias para mejorar el clima laboral

Las estrategias para mantener una gestión efectiva de los aspectos identificados, que permitirán la mejora continua de calidad de vida laboral y el éxito de la organización en el ambiente laboral, tales como: mejorar la comunicación, reconocer el buen desempeño, implementar sistemas de retroalimentación, capacitación a los empleados, equilibrio entre la vida personal y laboral (Limonés y Tigreiro, 2023).

4.3. Desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere a evaluar el desempeño actual o pasado de un empleado según sus criterios, aunque la evaluación de desempeño a menudo trae a la mente

herramientas como los formatos de evaluación que son solo una parte del proceso, también suponen que se establecen estándares de desempeño y que los empleados recibirán retroalimentación e incentivos para ayudarlos a compensar las deficiencias de desempeño o continuar desempeñándose bien. (Dessler y Varela, 2017)

Otro autor nos dice que el desempeño es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y por ello alcanzan las metas organizacionales y dan excelentes resultados (Chiavenato, 2017).

Por otro lado, el desempeño se refiere al esfuerzo que una persona dedicada al utilizar sus habilidades y aprovechar sus capacidades físicas o mentales para lograr resultados profesionales, los empleados son importantes para el funcionamiento efectivo y el éxito de una empresa, en la actualidad las empresas buscan mejorar el desempeño de su personal mediante programas continuos de capacitación y desarrollo (Sumba y otros, 2022).

Añadiendo al párrafo anterior, el desempeño laboral es como un logro por el trabajador ejecutando sus tareas buscando las metas organizacionales de un tiempo determinado, y está formado por actividades medibles y tangibles que puedan ser evaluados (Atiquipa, 2017).

4.3.1. Importancia del desempeño laboral

La evaluación de desempeño implica la evaluación de las habilidades y logros de un colaborador con el fin de mejorar su eficacia y establecer medidas para aumentar su rendimiento, sus objetivos principales influyen en la evaluación del potencial del personal, la descripción detallada de las responsabilidades de colaborador y el fortalecimiento de los recursos humanos como componente fundamental de la organización (Altez y Arias, 2019). Esta evaluación impacta positivamente en la gestión de recursos humanos al optimizar la

selección de personal, identificar áreas a mejorar y promover medidas para aumentar la motivación, etc.

4.3.2. Propósito de evaluación del desempeño

Hay tres razones principales para evaluar el desempeño, en primer lugar, las evaluaciones proporcionan información crítica que los supervisores pueden utilizar para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos. En segundo lugar, las evaluaciones permiten a los gerentes y subordinados desarrollar planes para corregir cualquier deficiencia descubierta durante la evaluación y reforzar los problemas en los que los empleados trabajan correctamente. Finalmente, las evaluaciones desempeñan un papel importante en la planificación profesional, ya que brinda la oportunidad de revisar los planes de carrera de un empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas. (Dessler y Varela, 2017)

4.3.3. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Estos métodos varían de una empresa a otra, porque cada una construye su propio método de evaluación del desempeño dependiendo de la jerarquía y áreas del personal (Chiavenato, 2017). Los principales métodos son:

- **Método de escalas gráficas:** Es común y más utilizado, calcula el desempeño de los empleados con factores ya medidos y definidos, dando una visión amplia y resumida de los factores de evaluación, existen 3 opciones: escalas gráficas continuas, escalas gráficas semicontinuas y escalas gráficas discontinuas
- **Método de elección forzada:** evalúa el desempeño personal por medio de frases alternativas que definen el tipo de desempeño individual, cada sección está formada por dos o más frases, y el evaluador debe escoger una que describa mejor el desempeño del evaluado, puede ser útil para clasificar a los empleados dentro de un grupo, pero no proporciona una medida absoluta del desempeño

- **Método de investigación de campo:** método más amplio, se fundamenta en análisis de hechos y situaciones, en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados
- **Método de incidentes críticos:** se centra en que el comportamiento tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos o negativos, permite al empleado observar y registrar acciones situadas dentro de su función o institución. Específicos que impactan en la eficacia laboral, proporcionando ejemplos concretos de éxito o fracaso en el desempeño, este método destaca acciones concretas en lugar de rasgos de personalidad.
- **Método de comparación por pares:** Compara a los empleados de dos en dos

4.3.4. Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño varían en complejidad y enfoque (Robbins y Judge, 2009) nos dice que son:

Ensayos escritos: Son simples y directos, consistiendo en una narración de fortalezas, debilidades y sugerencias para mejorar, la calidad de evaluación puede depender en gran medida de las habilidades de escritura del evaluador más que del desempeño real del empleado.

Incidentes críticos: se centra en comportamientos específicos que impactan en la eficacia laboral, proporcionando ejemplos concretos de éxito o fracaso en el desempeño, este método destaca acciones concretas en lugar de rasgos de personalidad.

Escalas gráficas de calificación: Enfoque más tradicional, donde se evalúan diferentes aspectos del desempeño en una escala numérica, aunque no ofrecen tanta profundidad como los ensayos o incidentes críticos, son más rápidas de desarrollar y permiten análisis cuantitativos.

Escalas de calificaciones ancladas en el comportamiento: Combinan elementos de los enfoques anteriores, utilizando ejemplos específicos de comportamientos relacionados con el trabajo para evaluar el desempeño en diferentes dimensiones.

Comparaciones forzadas: Evalúan el desempeño relativo del individuo en comparación con otros empleados, este método puede ser útil para clasificar a los empleados dentro de un grupo, pero no proporciona una medida absoluta del desempeño.

Cada método tiene sus ventajas y desventajas y la elección del método adecuado depende de los objetivos específicos de la evaluación y de las preferencias de la organización.

4.3.5. Los indicadores de desempeño laboral más importantes

Los indicadores importantes de rendimiento (KPI) varía dependiendo de las empresas o actividades que realizan (Matín, 2023), pero los más comunes son:

- **Productividad:** este indicador refleja la cantidad de trabajo realizado por un empleado en un periodo específico, comprende métricas como la cantidad de tareas o proyectos ejecutados, la producción por unidad de tiempo o la eficacia en la gestión de recursos.
- **Calidad de trabajo:** Analiza la excelencia y precisión del trabajo realizado por un empleado, incluye el índice de errores, satisfacción del cliente.
- **Cumplimiento de plazos:** Mide la capacidad de un empleado para cumplir con el plazo establecido para la actividad o proyecto, evaluando la puntualidad y la eficacia en la gestión del tiempo.
- **Retención de clientes:** es para ventas y atención al cliente, determina la capacidad de un empleado para retener y fidelizar a los clientes existentes, reflejando así un buen desempeño en la construcción de relaciones a largo plazo.
- **Ventas o ingresos generados:** para ventas y marketing, evalúa la cantidad de ventas realizadas o los ingresos generados por un colaborador en un determinado tiempo,

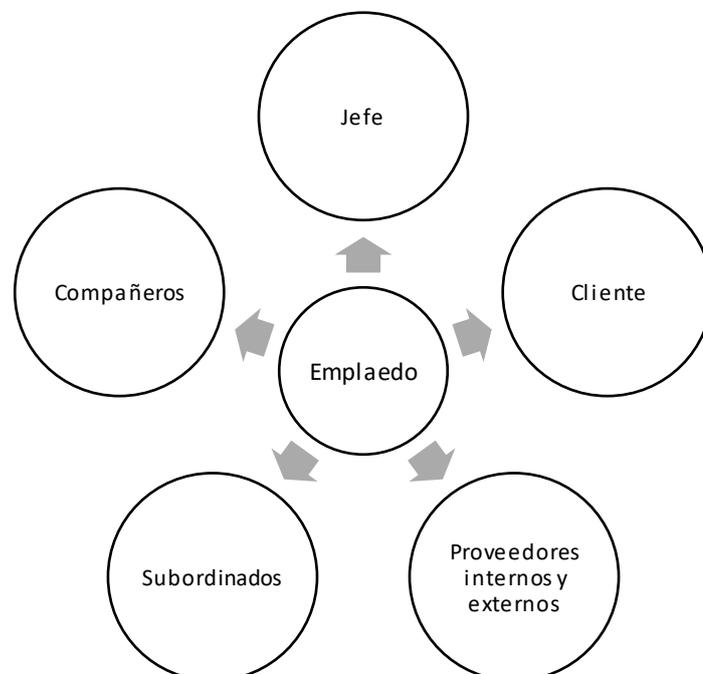
también puede incluir parámetros como el valor promedio de los pedidos o la tasa de ventas

- **Satisfacción del cliente:** evalúa la satisfacción de los clientes atendidos por un empleado, puede medirse a través de encuestas de satisfacción, retroalimentación o quejas
- **Nivel de participación o compromiso:** Mide el nivel de implicación y compromiso de un empleado con su trabajo, incluye indicadores como la asistencia, puntualidad, participación en iniciativas de mejora y demostración de iniciativa propia.

4.3.6. Método de Evaluación de Desempeño 360°

Se enfoca en los comportamientos observables de las personas mientras desarrollan su práctica profesional diaria, se trata de una evaluación de desempeño por turnos en la que se evalúa a todos los participantes que tuvieron alguna interacción (Manobanda y Vaca, 2022). Todos participan en la evaluación de 360 grados.

Figura 1 Participantes de la evaluación de 360



Nota: IAutoria Marilyn Molina

Con esta estrategia, el evaluador puede obtener un perfil completo del empleado. El empleador puede controlar el trabajo de un empleado al medir sus áreas de subjetividad, como sus habilidades de liderazgo y personalidad, la evaluación de 360 grados se utiliza principalmente para: Medir el desempeño de los empleados, Medir competencias, Crear programas de desarrollo.

4.3.7. Evaluación de desempeño en sector público

En instituciones públicas, se siguen las normas y reglamentos del Ministerio del Trabajo (MDT) en materia de recursos humanos y remuneraciones. La evaluación se realiza de acuerdo con el Acuerdo Ministerial No. MDT 2018-0041 de año 2018, emitido por el organismo de control. Este acuerdo también establece la Norma Técnica del Subsistema de evaluación del Desempeño, que tiene como objetivo evaluar y fomentar la gestión de recursos humanos.

El periodo de evaluación será anual del 1 de febrero al 31 de diciembre, establece los factores de evaluación del desempeño bajo los criterios de medición que permitan evaluar cuantitativa y cualitativamente el desempeño, determinando los niveles individuales y grupales (Regulación de trabajo, 2018).

Las evaluaciones en el sector público serán anuales, como dice (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010), en el artículo 22 sección j, nos dice que los empleados deben someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.

4.3.8. Factores de Evaluación de Desempeño 360° – MDT

Los factores de evaluación de desempeño miden los niveles de logro grupales y de manera individual (Ministerio del trabajo, 2018) son:

Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno: Evalúa el desempeño desde el punto de vista institucional, que refleja en el cumplimiento de los

objetivos y metas de cada unidad o proceso interno durante el año evaluado, su ponderación es 35%.

- **Niveles de eficiencia del desempeño individual:** calidad de productos/servicio, oportunidad en la generación de los productos/servicios, conocimientos específicos, competencias técnicas, competencias conductuales, ponderación de 30%
- **Niveles de satisfacción de usuarios externos:** encuestas de satisfacción sobre la calidad de producto/servicio: ponderación de 20%
- **Niveles de satisfacción de usuarios internos:** ponderación de 15%
- **Cumplimiento de normas internas:** mide el nivel de cumplimiento de las normas internas a través del número de sanciones disciplinarias aplicadas a los servidores durante el periodo de evaluación como resultado de la determinación de responsabilidades administrativas. Las sanciones disciplinarias reducen su calificación en los siguientes porcentajes: **Un 0,5%** de amonestación verbal, **1%** de amonestación escrita, **6%** sanción pecuniaria administrativa, **8%** Suspensión temporal sin goce de remuneración.

4.3.9. Objetivos de la Evaluación de desempeño MDT

Los objetivos de la evaluación están en el Reglamento Interno para la administración del talento humano de la Asamblea Nacional artículo 192 (Coordinación general de talento humano, 2022), son:

- Conocer el nivel de calidad, eficiencia, desempeño y productividad de los empleados.
- Identificar causas que impiden un desempeño eficiente
- El servidor legislativo necesita programas y acciones para mejorar su desempeño y desarrollo del talento humano.
- Identificarlas necesidades de desarrollo y capacitación a partir de las brechas evidenciadas en la medición de conocimientos y competencias

4.3.10. Actores del proceso de evaluación de desempeño MDT

En el reglamento interno para la administración del talento humano en la asamblea Artículo 196, (Asamblea nacional, 2020, pág. 72) los participantes en el proceso de evaluación del desempeño son:

Evaluadores: Titulares de las Unidades Administrativas y los gerentes responsables de gestión, ellos calificarán y suscribirán los formularios de evaluación del personal.

Evaluados: Todos los empleados que presten sus servicios como mínimo de tres meses.

4.3.11. Factores de evaluación de desempeño MDT

Según (Ministerio del trabajo, 2018) se dividen en 5 factores

- **Indicadores de gestión estratégica:** Dentro del año sujeto a evaluación mide el desempeño del cumplimiento de objetivos y metas de cada área o proceso interno
- **Niveles de eficiencia del desempeño individual:** Se evalúa calidad y oportunidad, la eficiencia y eficacia de los servicios/ productos entregados son 50%, los conocimientos específicos 30%, competencias conductuales 10% y competencias técnicas 10%.
- **Niveles de satisfacción de usuarios externos:** mediante encuesta de satisfacción sobre calidad de productos / servicios recibidos, se realizan en el periodo de evaluación.
- **Niveles de satisfacción de usuarios internos:** percepción de los productos / servicios recibidos del proceso interno.
- **Cumplimiento de normas internas:** son las sanciones administrativas, pueden ser leves o grave (suspensión temporal)

4.3.12. Instrumentos de Evaluación de Desempeño 360° – MDT

Él (Ministerio del trabajo, 2018) ha desarrollado herramientas para el registro de información con base en los siguientes instrumentos:

Formato IN-GEP-02-02 FOR-01: Metas por Unidad: Se utiliza para medir factores de gestión operativa de cada unidad estructural o proceso interno.

Las metas deben ser consistentes con los productos / servicios de la empresa o procesos internos con base en el plan de la agencia para el año que se evalúa, tiene en cuenta dos etapas:

- Documentar los productos / servicios a realizar en el período de evaluación correspondiente y determinar indicadores de gestión por unidades estructurales o procesos internos (Productos / servicios, indicadores, metas esperadas).

- Evaluar los indicadores determinados durante el período de evaluación y determinar el porcentaje de cumplimiento de los estándares (objetivo alcanzado)

Formato IN – GEP – 02 – 02 FOR – 02: Asignación de responsabilidades: esto está relacionado con el factor que mide el nivel de eficiencia del desempeño individual.

Para cada unidad estructural o proceso interno, el responsable directo ingresa información en esta herramienta y determina los productos / servicios en los que participa el funcionario, así como las metas individuales que se plantea para alcanzar dichas metas, utilizando las siguientes herramientas:

Actualizar la cartera de productos / servicios de cada unidad o proceso interno de acuerdo con las normas organizacionales legalmente dictadas y los planes organizativos aprobados.

De acuerdo con las condiciones de las normas técnicas del subsistema de planificación de talento, evaluar las metas anuales o procesos internos de los productos o servicios de cada unidad en la planificación organizacional del año (producto / servicios proporcionados por el servidor y productos intermedios clave desarrollados)

Manual de posición o perfiles provisionales legalmente aprobados (conocimientos especiales de la ejecución de productos intermedios, la misión del puesto, relaciones internas y externas relacionadas con la ejecución de actividades, habilidades técnicas y de comportamiento relacionadas con la ejecución de productos intermedios).

Formato IN – GEP – 02 – 02 FOR – 03: Niveles de eficiencia del desempeño individual: Se utiliza para medir el nivel de eficiencia del desempeño individual. Las autoridades de control directo evalúan el nivel de eficiencia del desempeño individual del servidor público bajo su responsabilidad, con base en los siguientes aspectos:

Calidad y oportunidades

La calidad y oportunidad de los productos / servicios entregados representan el 50%. La calidad se evalúa en función de los siguientes parámetros (Excelente, Bueno, Malo). Las oportunidades se evalúan con los siguientes criterios: Cumplimiento dentro del plazo establecido, Cumplimiento fuera del plazo establecido, No entrega del plazo establecido

Los conocimientos específicos en la ejecución de productos intermedios equivalen 30%, se evalúan con los siguientes criterios: Bueno: conocimiento aceptable, Regular: necesita profundizar sus conocimientos, Insuficiente: no posee los conocimientos necesarios,

Las competencias técnicas representan el 10% y se evalúan con los siguientes criterios: Desarrollada, Medianamente desarrollada, No desarrollada.

Las competencias conductuales representan el 10% y se evalúan con los siguientes criterios: Siempre: demuestra competencia, Frecuentemente: casi siempre demuestra la competencia, Nunca: no demuestra la competencia.

El instrumento muestra los puntajes parciales de cada aspecto y el resultado total obtenido de manera cuantitativa y cualitativa.

Formato No. IN- GEP – 02 -02 FOR – 04 Nivel de Satisfacción de Usuarios

Externos: se utiliza para medir el factor de satisfacción del usuario externo, contiene cinco elementos para la evaluación del cliente externo: Infraestructura, un conjunto de estructuras físicas tangibles o intangibles, Instalaciones y materiales, Procedimientos, capacidad de la organización, Personal de contacto, Tecnología de contacto

La evaluación se basa en los siguientes criterios: Si la satisfacción es alta, Parcialmente moderadamente satisfecho, No, la satisfacción es baja. La encuesta utilizada se tabula en una matriz de Excel denominada base de datos histórica, donde cada columna

muestra las unidades involucradas, los porcentajes de la evaluación y porcentajes de satisfacción de usuarios externos.

Formato No. IN – GEP – 02 – 02 FOR – 05 Matriz de Correlación: relacionado con el factor de satisfacción de usuarios internos, identifica el producto / servicio a evaluar y la entidad o proceso interno que actuará como evaluador (Entidades / procesos internos que están directamente relacionados entre sí y productos / servicios realizados en coordinación con dichas entidades), evalúa ocho atributos: Calidad, Objetivo, Flexible, Confiable, Equitativo, Oportuno, Innovador, Técnico.

Formato no. IN – GEP – 02 -02 FOR – 06 Nivel de Satisfacción de Usuarios

Internos: Se utiliza para medir la satisfacción del usuario interno, interrelaciona entre sí la información ingresada en la matriz de correlación para el formato número **IN - GEP - 02 – 02 FOR – 05**. El responsable de evaluar la unidad o procesos continúan evaluando el nivel de satisfacción de los usuarios internos (departamentos donde a menudo trabajan directamente), la evaluación se basa en los siguientes parámetros: De acuerdo, atributo totalmente desarrollado, Parcialmente de acuerdo, necesita desarrollo, En desacuerdo: no tienen dichos atributos.

Los resultados obtenidos deberán trasladarse al formulario de resultados de la evaluación individual numerado: IN -GET -02 -02 -FOR -09.

Formato IN -GEP -02 -02 FOR -07 Percepción de Desarrollo al Nivel Jerárquico

Superior: Se miden en once competencias y comportamientos observables: Adaptación al cambio, gestión y cultura, Comprender el entorno organizacional y la orientación a resultados, Impacto e influencia y transparencia de gestión, Dinamismo, Capacidad de escuchar activamente, Desarrollo de personas, Comunicación en equipo, Compromiso, Inteligencia emocional, Buen gobierno corporativo y responsabilidad social, Gestión de crisis

y resolución de conflictos en la administración pública. La evaluación se basa en los siguientes parámetros: DE (excelente desempeño), Da (Desempeño aceptable), DI (desempeño inaceptable)

Formato IN – GEP -02 -02 FOR -08 Consolidación de Percepción al Nivel

Jerárquico Superior: información que tendrá el carácter de confidencial, recopila los resultados obtenidos en el formato IN -GEP -02 -02 FOR -07 Percepción de Desempeño al Nivel Jerárquico superior.

Formato No. IN -GEP -02 -02 FOR -09 Formato Resultados de evaluación

individual: los resultados se combinan: Indicadores de gestión operativa (Formulario No. IN -GEP -02 -02 FOR -01, si corresponde), el peso es del 35% de la evaluación total. Nivel de eficiencia de la actividad personal (formulario número IN – GEP -02 -02 FOR -03), que constituye el 30% de la evaluación total. Satisfacción del usuario externo (número de formulario IN -GEP -02 -02 FOR -04), constituye el 20 % de la evaluación total. Satisfacción del usuario interno (Formulario No. IN -GEP -02 -02 FOR -06). Cumplimiento de normas internas (se reducen puntos por sanciones administrativas como resultado del sistema disciplinario).

La herramienta muestra las puntuaciones parciales de cada factor y los resultados globales obtenidos cuantitativa y cualitativamente.

- **Formato No. IN – GEP -02 -02 FOR -10 Informe consolidado de resultados:** organiza y analiza los resultados de la evaluación de desempeño de cada institución pública evaluada: Indicadores de gestión operativa, Nivel de satisfacción de usuarios externos, Nivel de satisfacción de usuarios internos, Cumplimiento de normas internas, Calificación específica para los casos establecidos, Evaluación cuantitativa, Evaluación cualitativa

(Nivel de efectividad del desempeño personal Calidad y capacidades, conocimientos específicos; Competencias técnicas, competencias conductuales).

4.3.13. Escala de Calificación de Evaluación de Desempeño MDT

De acuerdo con él (Ministerio del trabajo, 2018), la escala propuesta será de:

Excelente 95,0% - 100%, Muy bueno 90,0% - 94,9%, Satisfactorio 80,0% – 89,9%, Regular 70,0% - 79,9%, Insuficiente inferior a 69,9%

4.4. Relación entre clima laboral y desempeño

En un artículo “Clima laboral y desempeño del personal del distrito de educación Santa Elena” nos dicen que esta relación entre el clima laboral y el desempeño del personal es un tema de investigación crucial en la gestión de recursos humanos y al analizar con aspectos de estas variables afectan a los empleados, la empresa puede tomar medidas efectivas para mejorar la calidad de vida laboral y, alcanzar un mejor rendimiento (Limonés y Tigrero, 2023).

En la tesis titulada “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo sede central de SEDAAPR S.QA., 2016”, en la cual realizo una investigación cuantitativa a 98 trabajadores administrativos mediante encuestas, la cual dio como resultado que a mayor nivel de clima organizacional se dará un mejor desempeño laboral. (López, 2017)

Una investigación se realizó en la ciudad de Manta, donde se encontró que un clima organizacional desfavorable afecta negativamente el desempeño de los empleados, lo que llevaba a un desempeño y comportamiento deficiente. (Solórzano y otros, 2020).

4.5. Métodos estadísticos

Coeficiente de Correlación

Según (Vinuesa, 2016), la correlación es una medida de la relación lineal entre dos variables cuantitativas continuas (x , y), para saber si dos variables están correlacionadas, es importante observar si varían juntas, es decir covarían, es necesario mencionar que la relación entre dos variables no siempre implica una causa directa, ya que la correlación puede ser causal de un tercer elemento.

Según (Vinuesa, 2016) El índice de correlación r puede fluctuar entre -1 y $+1$, donde -1 representa una correlación perfectamente negativa y $+1$ correlación perfectamente positiva. Cuando $r=0$, significa que no hay una relación directa entre las dos variables, una correlación positiva es cuando dos variables se mueven en la misma dirección y una correlación negativa entre dos variables significa que se mueven en direcciones opuestas.

Coeficiente de correlación r de Pearson

(Fiallos, 2021), El coeficiente de Pearson es el índice más comúnmente utilizado para medir la correlación entre dos variables, el coeficiente de correlación de Pearson, representado por la letra r , es una medida numérica que indica la relación entre dos variables cuantitativas, describiendo la naturaleza y la fuerza de relación.

ANOVA

Según (Minitab, 2019) el ANOVA puede identificar si hay diferencias en las medias de tres o más grupos. ANOVA utiliza la prueba F para comparar si las medias son estadísticamente iguales, las varianzas nos dicen qué tan lejos están los datos de la media, a medida que los valores aumentan, la dispersión también incrementa.

Análisis de regresión

Según (Hernández-Lalinde, 2019) el análisis de regresión nos ayuda a entender cómo una variable depende de otra u otras, permitiendo predecir futuros valores, identificar predictores importantes y ver cómo afectan las modificaciones en las variables explicativas. La correlación mide la fuerza de asociación entre dos características de forma simétrica, mientras que la regresión propone un modelo lineal para explicar cómo los cambios en una variable son influenciados por otras. Por lo tanto, esta herramienta estadística supera las limitaciones del coeficiente de correlación al analizar de forma asimétrica la relación entre variables, tratando a una como la variable dependiente y a las demás como variables independientes.

4.6. Marco Institucional

4.6.1. Historia

Zaruma oficialmente “Villa del Cerro de Oro de San Antonio de Zaruma”, es la cabecera cantonal perteneciente a la Provincia de El Oro, en Ecuador. Sus atributos culturales, arquitectónicos y naturales, así como su rica historia le han merecido títulos y reconocimientos: “Ciudad de Interés Turístico Nacional” (1977), "Patrimonio Cultural del Estado Ecuatoriano" (1990), "Pueblo Mágico del Ecuador" (2019). Desde 1998 Zaruma consta en la lista indicativa de la Unesco para ser declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad, se la denomina también como “Sultana del Oro”.

Es una de las ciudades más antiguas de Ecuador, fundada definitivamente por los españoles en 1549, Zaruma fue cantón de Loja hasta 1882, la distancia con la capital provincial de ese entonces y el centralismo (Loja), originó en la colectividad, la necesidad de independizarse política y administrativamente y el 29 de noviembre de 1882, Zaruma proclama la creación de la provincia de El Oro, la cual es la capital hasta 1883. La ubicación

geográfica no estratégica de Zaruma, dificultó la administración de la naciente provincia, sin embargo, Machala, superó esta dificultad y se constituyó en la nueva capital provincial.

La ciudad está administrada por el GAD Zaruma en una etapa económica caracterizada por el agotamiento aurífero de las capas superficiales de las áreas mineras, lo que ha originado el desplazamiento de los pequeños mineros por la aparición de empresas con tecnología para la explotación eficiente de las minas.

4.6.2. Identidad Institucional.

Misión

El GAD Municipal del cantón Zaruma, es una institución autónoma y descentralizada, la cual desarrolla e implementa políticas públicas, para resolver e implantar soluciones a los problemas que afronta la comunidad zarumeña; coordinando, ejecutando y evaluando los planes, programas y proyectos de obras y servicios públicos y fomento de las actividades culturales y productivas con enfoque territorial, participativo, equitativo e incluyente que coadyuven a mejorar la calidad de vida de su población.

Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Zaruma, es base de la integración Inter cantonal y regional, siendo territorio de desarrollo líder e innovador en los ámbitos productivos y turísticos, aprovechando sus recursos naturales, respetando al medio ambiente, fortaleciendo su identidad y patrimonio, posicionado como referente local, nacional e internacional, de progreso y buen vivir.

4.6.3. Diferencia entre trabajadores (Código de trabajo) y empleados (LOSEP)

En el presente trabajo de titulación se enfoca en una población específica de 72 personas que forman parte del GAD Municipal de Zaruma, bajo el régimen de la Ley

Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Como entidad del sector público, opera bajo un marco normativo que establece condiciones específicas para sus empleados, diferenciándolos de los trabajadores regidos por el Código de Trabajo.

Código de Trabajo: Esta normativa regula las relaciones laborales en el sector privado y también aplica a los trabajadores considerados obreros en el sector público. Los trabajadores bajo este código son aquellos que realizan labores manuales o de producción, y su relación laboral se basa en contratos de trabajo que pueden ser temporales o permanentes.

LOSEP: Esta ley se aplica exclusivamente a los empleados del sector público, específicamente a aquellos que ocupan cargos administrativos o de oficina. Los empleados bajo LOSEP son contratados a través de un proceso de concurso de méritos y oposición, lo que implica un sistema de selección más formalizado que el que se utiliza en el sector privado, se centra en regular las condiciones de empleo de los funcionarios públicos, con un enfoque en la formalidad del ingreso y la evaluación.

4.6.4. Estructura Orgánica Descriptiva,

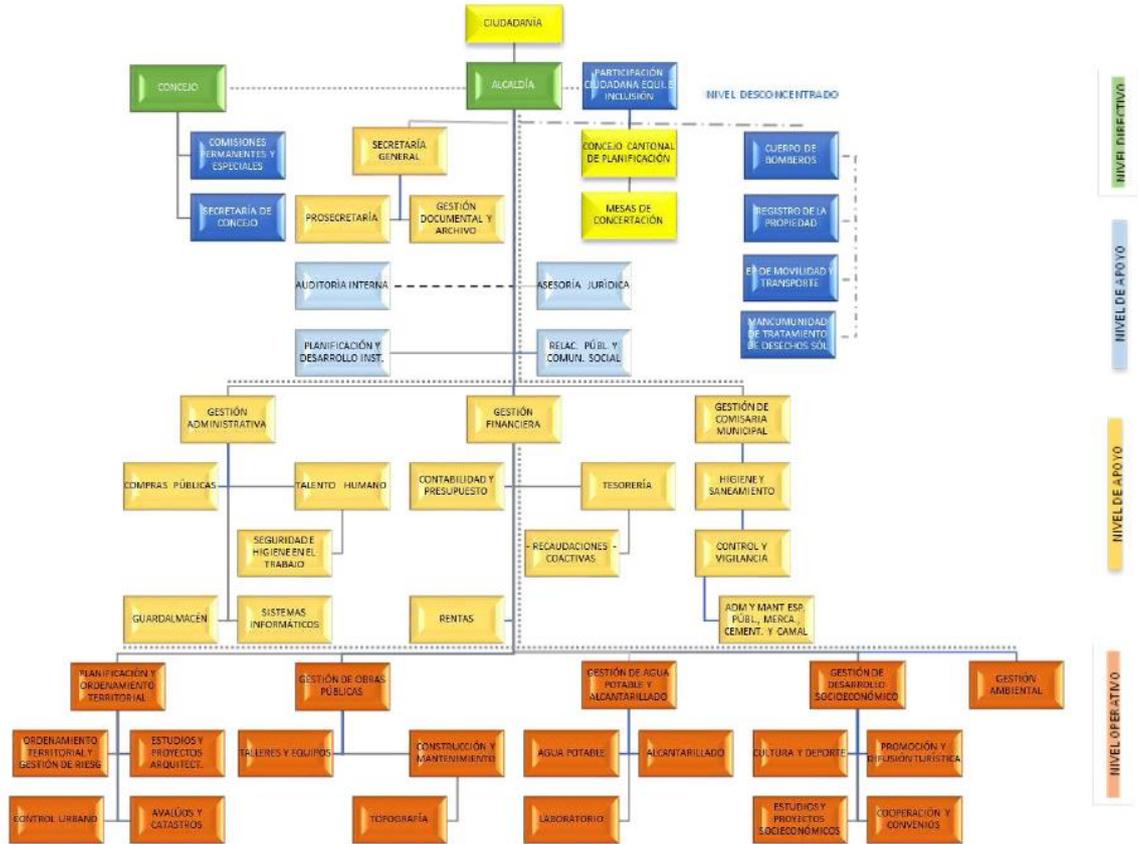
Tabla 2 Estructura orgánica descriptiva del GAD Zaruma

Empleados municipales (LOSEP)	
Concejo cantonal	6
Nombramiento libre remoción	8
Nombramiento permanente	26
Nombramiento provisional	7
Contratos servicios ocasionales	13
Proyectos sociales	4
CDI “Angelitos Traviesos”	5
Contratos factura	3
Total de empleados	72

Nota: Datos obtenidos del GAD Zaruma

4.6.5. Estructura Orgánica Institucional.

Figura 2 Organigrama estructural del GAD Municipal de Zaruma



5. Metodología

La metodología es un componente crucial de cualquier investigación, ya que define el enfoque y los métodos utilizados para recolectar, analizar e interpretar los datos, la investigación basa su estudio en como la influencia del clima laboral en el desempeño de los empleados del GAD Municipal del Zaruma, se siguió la siguiente metodología:

Área de estudio: El estudio del presente trabajo se desarrolló en el municipio de Zaruma el cual es una institución pública y administrativa más importante de la ciudad de Zaruma, ubicada en la Plaza de La Independencia y calle Nueve de Octubre, la cual cuenta con alrededor de 150 empleados y trabajadores, este estudio se centra únicamente en el personal contratado bajo el régimen LOSEP de la institución.

5.1. Diseño de investigación

Enfoque de investigación: Este estudio se optó por un método cuantitativo, lo que facilitó la recolección de datos auténticos, comprensibles y de fácil interpretación, esenciales para examinar la problemática y sus orígenes. Mediante la recolección de datos cuantitativos, fue posible tabular, examinar e interpretar los resultados logrados. La meta es determinar la conexión entre variables del clima laboral y desempeño laboral, además de corroborar o desmentir tal conexión. Además, se llevó a cabo un estudio minucioso de cada uno de los factores detectados para simplificar su comprensión.

Tipo de Investigación: La investigación es de tipo correlacional y descriptivo, descriptivo se limita a recolectar datos y ofrecer una visión general de la realidad del GAD Municipal de Zaruma y la correlacional se encarga de estudiar la relación entre dos o más variables, es decir, busca determinar si existe alguna asociación o vínculo entre ellas, si hay alguna correlación ya sea positiva, negativa o inexistente entre el clima laboral y el desempeño.

5.2. Población

No se utilizó un censo debido al tamaño reducido de la población (72 empleados), lo que permite evaluar directamente las percepciones de la totalidad de los empleados los cuales están bajo la contratación del régimen LOSEP, los cuales representan el 100% de la población total, con el propósito de determinar si la variable clima laboral incide en el desempeño laboral de los empleados del GAD municipal de Zaruma.

5.3. Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos de medición utilizados fueron dos encuestas estructuradas con escala Likert. El cuestionario de clima laboral mide ocho dimensiones y fue basado en el modelo de Likert, previamente validado en investigaciones similares. Para asegurar la fiabilidad de los datos, se calculó un alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.85, lo que indica una alta consistencia interna

- **Encuesta de Clima Laboral:** Se utiliza un cuestionario estandarizado para medir el clima laboral, basadas en el modelo de Likert con ocho dimensiones, las cuales son: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción, psicosociales (Anexo #3). Las preguntas se diseñaron en formato de escala Likert, donde los encuestados califican en una escala de 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo. Para simplificar el análisis y la interpretación de los resultados, los puntajes obtenidos se agruparon en tres niveles: bajo, medio y alto. Un puntaje bajo indica un clima laboral desfavorable, asociado con problemas en áreas o departamentos. Un puntaje medio refleja un clima laboral regular, con áreas que requieren atención, pero sin graves deficiencias. Finalmente, un puntaje alto sugiere un clima laboral favorable, caracterizado por buenas prácticas organizacionales y satisfacción general entre los empleados.

- **Evaluación de Desempeño Laboral:** Se utiliza una evaluación para el desempeño laboral de los empleados, basado en el método de 360° aplicada a los administrativos, (Anexo #4), con 10 dimensiones: Comunicación, Liderazgo, Motivación, Seguridad, orden y limpieza, Capacitación y desarrollo, Actitud y colaboración, Solución de problemas, Ambiente de trabajo, Capacidad personal, Costos y productividad, para la realización de esta evaluación las preguntas se diseñaron en formato de escala de 1 a 5, donde el 5 representó cualidades positivas mientras que 1 indicó cualidades negativas.

Microsoft Excel: Es una herramienta ampliamente utilizada y conocida que facilita el manejo de grandes volúmenes de datos, cuenta con funciones avanzadas que permiten realizar cálculos estadísticos básicos como promedios, desviaciones estándar, correlaciones y regresiones, estas funciones fueron útiles para evaluar el clima laboral y desempeño laboral (promedios, porcentajes) y para realizar el modelo de regresión utilizado en la investigación, los resultados generados por Excel son fáciles de interpretar, los coeficientes de regresión, las tablas de ANOVA, y los p-valores se presentan en un formato accesible, lo que permitió una interpretación clara y directa de los resultados obtenidos.

Análisis de Datos: Se realizó un análisis de correlación de Pearson para determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral, seguido de una regresión lineal simple para identificar si el clima laboral predice el desempeño laboral. Dado el coeficiente de correlación positiva baja ($r = 0.3236$), esto indica que a medida que mejoran las condiciones del clima laboral, también tiende a mejorar el desempeño de los empleados. Esta evaluación resalta la importancia de crear un ambiente laboral favorable, ya que puede tener un impacto significativo en la productividad y satisfacción del personal.

5.4. Procedimiento

Recolección de Datos: El cuestionario es online (La encuesta se realizó en Google Forms y se llenó de manera digital) por lo que se distribuye el link de la encuesta entre los empleados del GAD Municipal. Se garantiza la confidencialidad y el anonimato de las respuestas para fomentar la honestidad en las respuestas.

Procesamiento de Datos: Los datos recopilados se codifican y se ingresan en un software estadístico Excel, para su análisis.

Análisis de Datos

Análisis Descriptivo: Se realiza un análisis descriptivo de las variables para obtener una visión general de las respuestas.

Análisis de Correlación: Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson para medir la fuerza y la dirección de la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral.

Regresión Lineal Simple: Se realiza una regresión lineal simple para determinar si el clima laboral predice el desempeño laboral. Se evalúa el coeficiente de determinación (R^2) para cuantificar la proporción de la variabilidad en el desempeño que puede ser explicada por el clima laboral.

Prueba de Hipótesis: Se utiliza un análisis de varianza (ANOVA) y pruebas t para determinar la significancia estadística de la relación entre las variables.

Se eligieron estos métodos porque permitieron evaluar de manera cuantitativa y estadística cómo el clima laboral influye en el desempeño de los empleados, ayudando a validar o rechazar hipótesis sobre esta relación.

Limitaciones

Sesgo de Respuesta: Los datos auto informados pueden estar sujetos a sesgo, ya que los empleados pueden no responder con total sinceridad debido a preocupaciones sobre privacidad o repercusiones.

6. Resultados

Se presenta los resultados de la encuesta realizada a los empleados en el GAD Municipal de Zaruma, el cual tiene como objetivo identificar las variables que influyen en el clima laboral y su incidencia en el desempeño de los empleados

En contexto la investigación se llevó a cabo en el GAD del cantón Zaruma, institución gubernamental responsable de la gestión y el desarrollo de la ciudad, debido a la importancia del clima laboral para los empleados se vio la necesidad de desarrollar este estudio con la finalidad de identificar los factores del clima laboral que inciden en el desempeño de los empleados de GAD Zaruma, permitiendo conocer la percepción de cada uno de los empleados que forman parte de dicha institución. Es por ello, que a continuación se detalla los datos obtenidos de los trabajadores a quienes se aplicaron las encuestas:

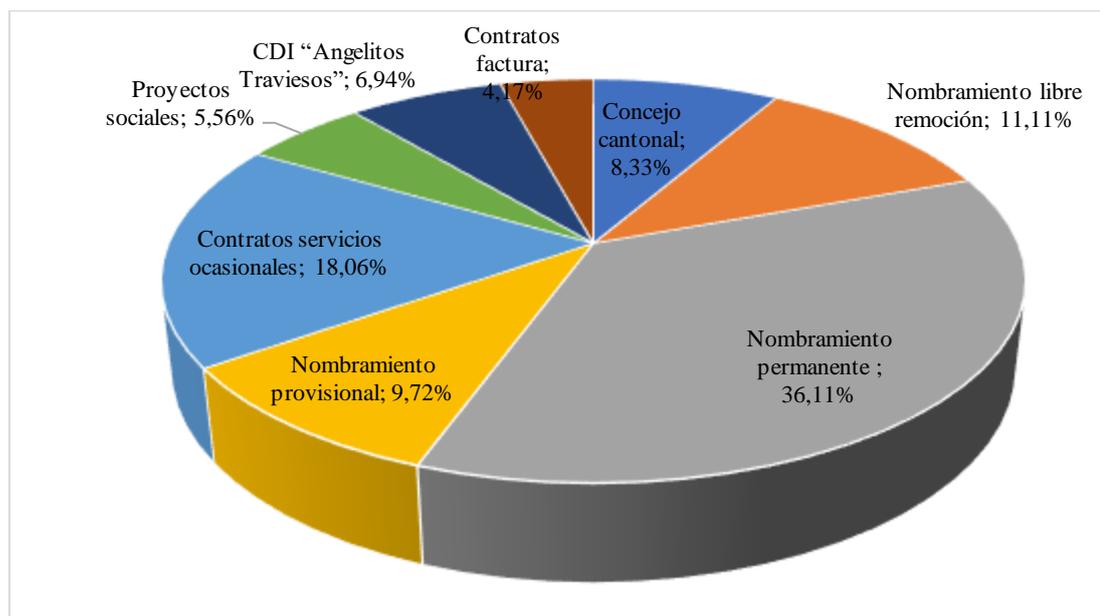
La población a analizar fueron los 72 empleados de la ley orgánica de servicio público (LOSEP), que trabajan el municipio de Zaruma, clasificados en diferentes departamentos, se tomó en cuentas aspectos como edad, género, nivel de educación. Entre otros aspectos que permitan identificar como el clima laboral influye en el desempeño.

Tabla 3 Departamentos de los trabajadores

Empleados municipales (LOSEP)		
	Frecuencia	Porcentaje
Concejo cantonal	6	8,33%
Nombramiento libre remoción	8	11,11%
Nombramiento permanente	26	36,11%
Nombramiento provisional	7	9,72%
Contratos servicios ocasionales	13	18,06%
Proyectos sociales	4	5,56%
CDI “Angelitos Traviesos”	5	6,94%
Contratos factura	3	4,17%
Total de empleados	72	100,00%

Nota: Datos obtenidos del GAD municipal del cantón de Zaruma

Figura 3 Empleados divididos por departamentos



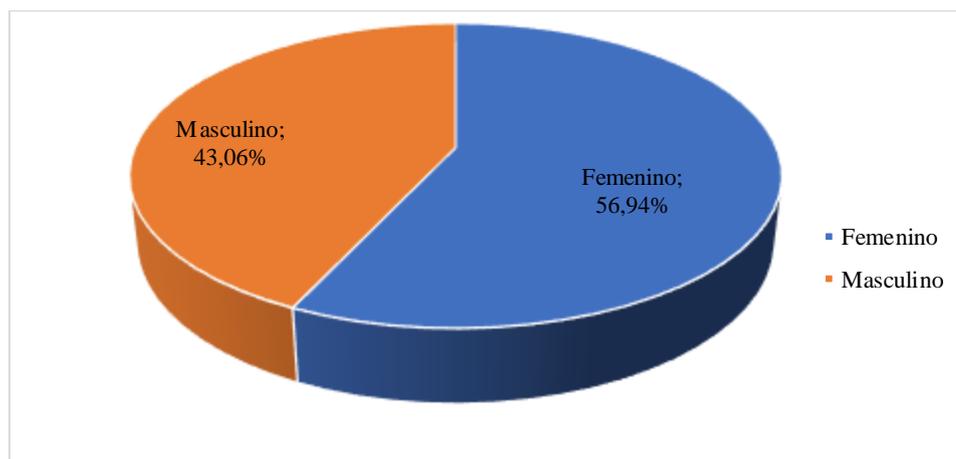
Interpretación

La distribución muestra una mezcla de estabilidad a través de nombramientos permanentes con el 36,11%, flexibilidad mediante nombramientos libres con el 11,11% y provisionales del 9,72%, y adaptabilidad con contratos de servicios ocasionales con el 18,06% y por factura con el 4,17%. La variabilidad en los tipos de contratación refleja diferentes necesidades y estrategias de gestión de personal en el GAD municipal del cantón Zaruma.

Tabla 4 Género de los empleados

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	41	56,94%
Masculino	31	43,06%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Figura 4 Género de los empleados

Nota: 2 Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD del cantón de Zaruma 2024

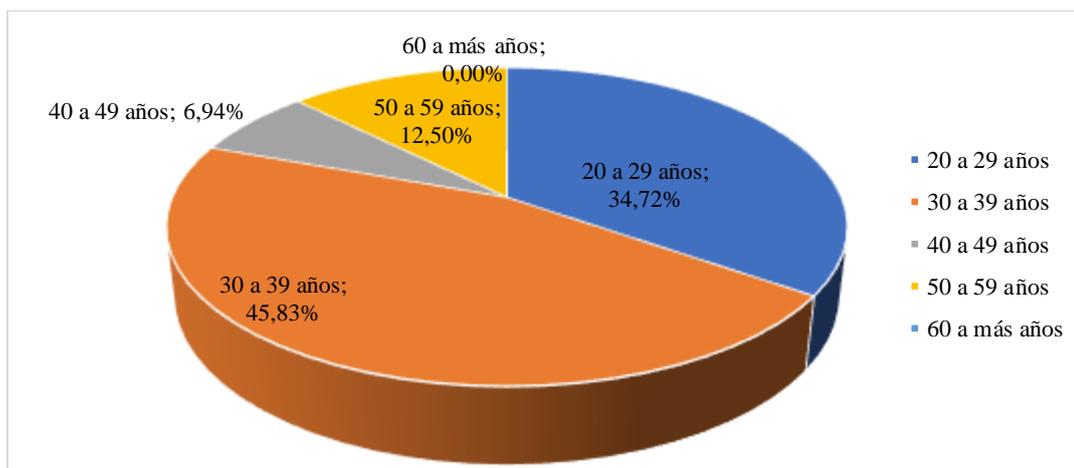
Interpretación

Como se puede evidenciar en el GAD municipal del cantón Zaruma se destaca la equidad de género dentro de la entidad, lo cual se considera beneficioso para que exista un clima laboral idóneo para el desarrollo de las funciones, obteniendo que el 56,94% de los trabajadores son mujeres y el 43,06% hombres, lo cual se puede destacar que hay una participación significativa del sexo femenino.

Tabla 5 Edad de los empleados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 a 29 años	25	34,72%
30 a 39 años	33	45,83%
40 a 49 años	5	6,94%
50 a 59 años	9	12,50%
60 a más años	0	0,00%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Figura 5 Edad de los empleados

Nota: 3 Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD del cantón de Zaruma 2024

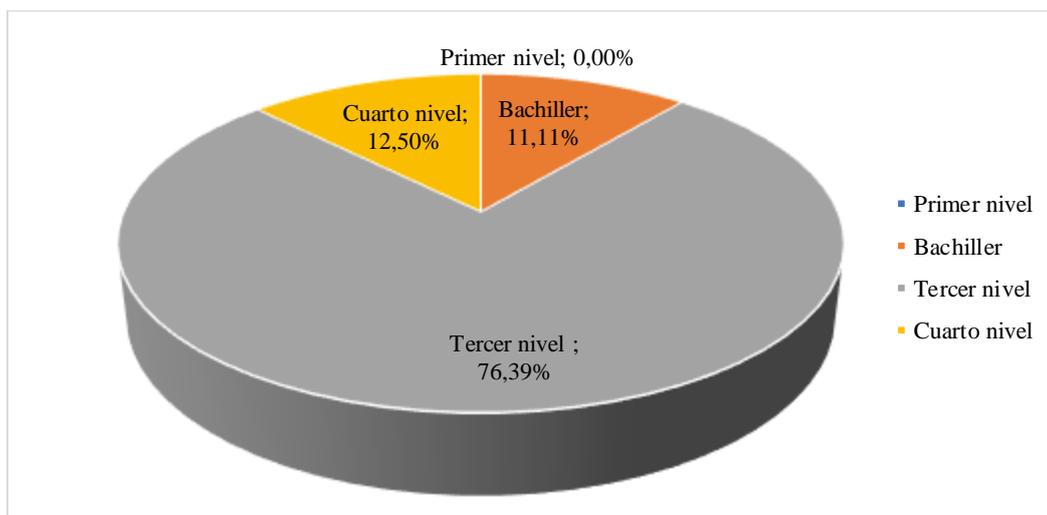
Interpretación.

Con los datos obtenidos los empleados del GAD Municipal, sugiere una fuerza laboral mayoritariamente joven y en crecimiento 45,83% de 30 a 39 años y el 34,72% de 20 a 29 años, con un apoyo significativo de personas con experiencia 6,94% de 40 a 49 años y el 12,50% de 50 a 59 años, que pueden contribuir a la estabilidad y desarrollo de la institución, lo que se puede decir el mayor porcentaje es el 45,83% que es el de 30 a 39 años.

Tabla 6 Formación académica

Formación	Frecuencia	Porcentaje
Primer nivel	0	0,00%
Bachiller	8	11,11%
Tercer nivel	55	76,39%
Cuarto nivel	9	12,50%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Figura 6 Educación de los empleados

Nota: 4 Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD del cantón de Zaruma 2024

Interpretación.

La mayoría de los empleados tiene formación universitaria del 76,39% y unos de postgrado con el 12,50%. Y una minoría de 11,11% de bachiller. Esto sugiere que el GAD municipal del cantón Zaruma al estar compuesta por una fuerza laboral con un alto nivel de educación, la mayoría de los empleados están bien preparados académicamente lo que puede indicar que cuentan con la capacidad de manejar tareas complejas y promover un ambiente de crecimiento y desarrollo profesional.

Dimensión de Condición de trabajo

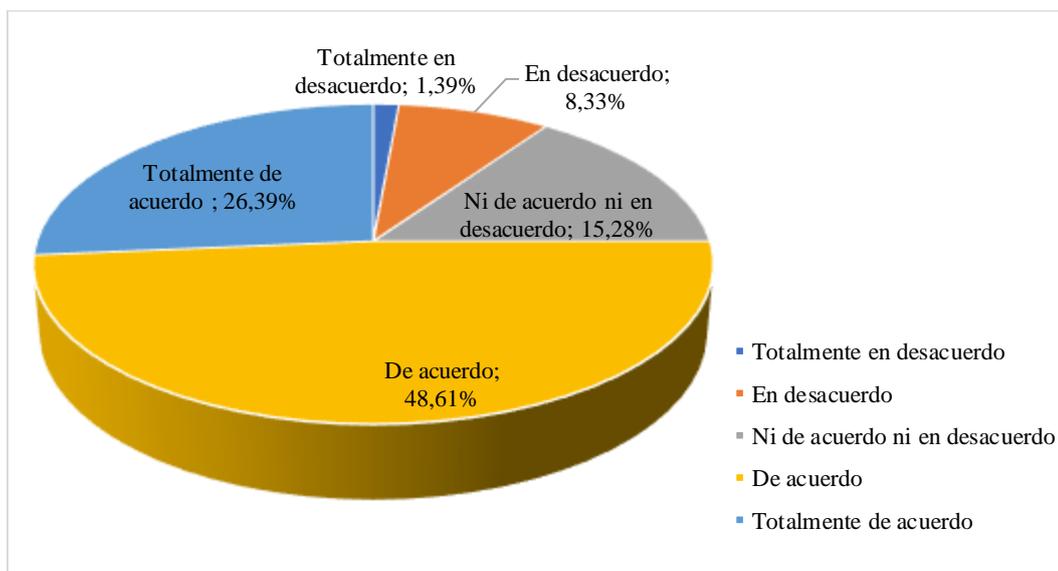
1. Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo

Tabla 7 Disponibilidad de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,39%
En desacuerdo	6	8,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	15,28%
De acuerdo	35	48,61%
Totalmente de acuerdo	19	26,39%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Figura 7 Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo



Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Interpretación.

Los resultados sugieren que, con una mayor proporción del 48,61% están de acuerdo que disponen de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo un 26,39% están totalmente de acuerdo, el 15,28% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 8,33% no están de acuerdo, y existe un pequeño porcentaje de 1,39% están totalmente en desacuerdo. Este tipo de análisis puede ser útil para identificar áreas de mejora y asegurar que todos los empleados tengan acceso a los materiales y recursos que necesitan.

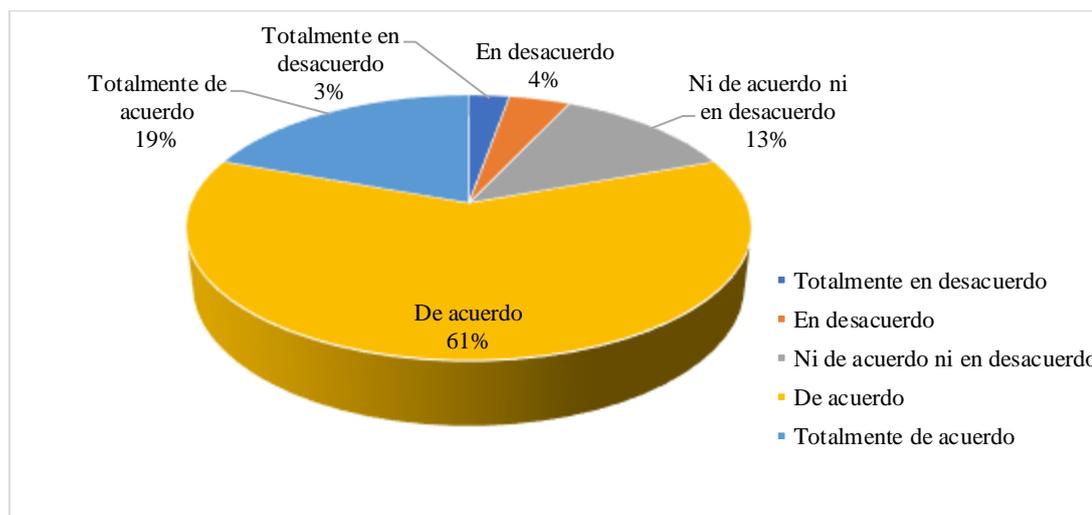
2. Las condiciones de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden), me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

Tabla 8 Las condiciones de trabajo me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2,78%
En desacuerdo	3	4,17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	12,50%
De acuerdo	44	61,11%
Totalmente de acuerdo	14	19,44%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Figura 8 Las condiciones de trabajo me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad



Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Interpretación.

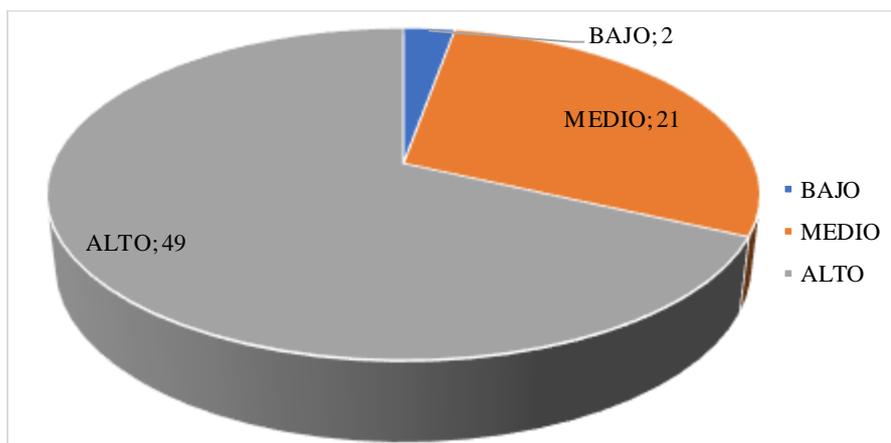
Los empleados el 19,44% están totalmente de acuerdo que las condiciones de trabajo les permiten desempeñar su trabajo con normalidad, el 61,11% están de acuerdo que las condiciones de trabajo son favorables para el desempeño normal de sus tareas. Sin embargo, hay un porcentaje de empleados 4,17% están en desacuerdo y el 2,78% totalmente en desacuerdo, lo que podría estar enfrentando dificultades, el 12,50 % de los encuestados no tienen una opinión clara sobre si las condiciones de trabajo les permiten desempeñar su trabajo con normalidad. Lo que podría ser útil investigar más a fondo para identificar y resolver problemas específicos en el clima laboral.

Promedio de la primera dimensión

Tabla 9 Promedio de la 1D

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	2,78
Medio	21	29,17
Alto	49	68,06

Nota: El promedio es el resultado de las preguntas de la primera dimensión obtenidas en Excel

Figura 9 Dimensión de condiciones de trabajo

Nota: Clasificación paramétrica de los resultados de la encuesta en tres niveles

Interpretación.

En la figura se muestra la dimensión de condiciones de trabajo en la cual podemos interpretar que el 2,78% es bajo (2 personas) consideran que las condiciones de trabajo son bajas. Esto indica que una pequeña proporción de los empleados tiene una percepción negativa sobre las condiciones laborales. El 29,17% es medio (21 personas), consideran que las condiciones de trabajo son medianas. Y el 68,06% es alto (49 personas) consideran que las condiciones de trabajo son altas. Estos datos indica que una gran parte de los empleados tiene una percepción positiva de las condiciones laborales en la institución.

Dimensión relaciones interpersonales

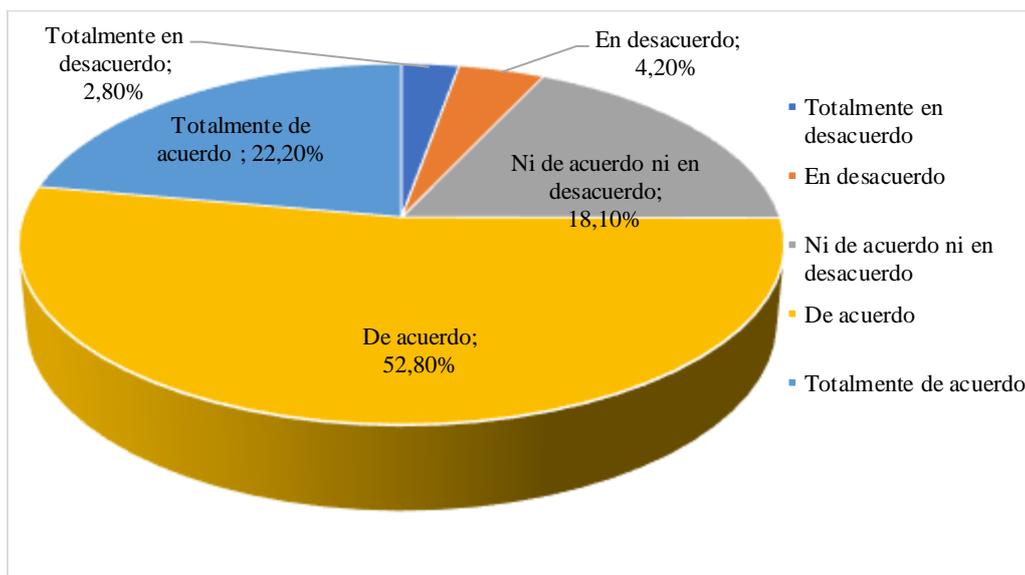
3. En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

Tabla 10 En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2,78%
En desacuerdo	3	4,17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	18,06%
De acuerdo	38	52,78%
Totalmente de acuerdo	16	22,22%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Figura 10 En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo



Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Interpretación.

El 22,22% de los empleados están totalmente de acuerdo que su oficina se fomenta y desarrolla trabajo en equipo, el 52,78% están de acuerdo, aunque el mayor porcentaje sienten que el trabajo en equipo es una práctica común y fomentada en su oficina, existe un pequeño porcentaje de 4,17 % que están en desacuerdo con esta percepción, y el 2,78% están totalmente en desacuerdo, el 18,06 % de los encuestados están indecisos ni de acuerdo ni e desacuerdo, lo que podría reflejar una percepción variable sobre el fomento del trabajo en equipo, o posiblemente una falta de experiencias claras al respecto, esto puede ser un área de oportunidad para reforzar y mejorar las prácticas de trabajo en equipo, asegurando que todos los empleados se sientan apoyados y que sus esfuerzos colaborativos sean reconocidos y promovidos.

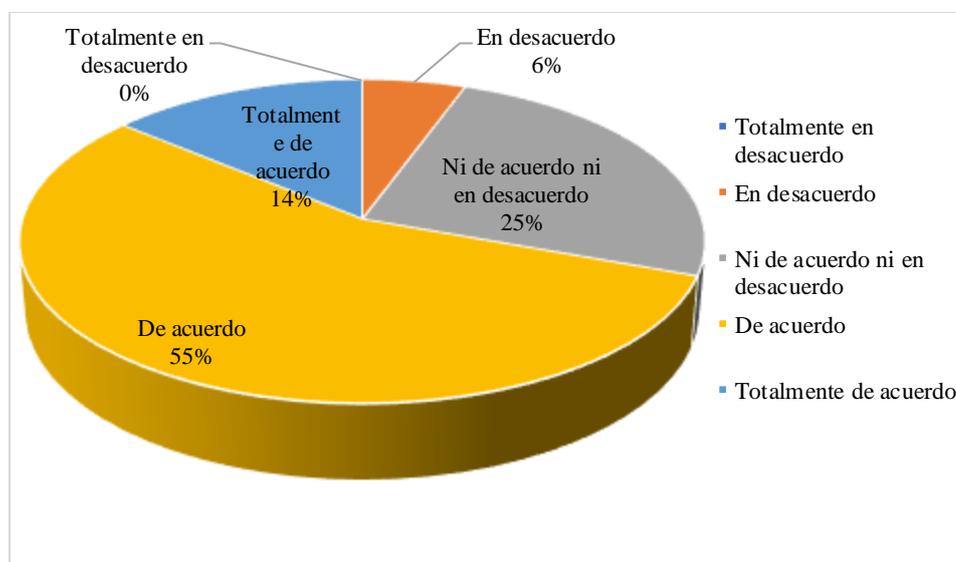
4. Las personas con las que me relaciono en el GAD Municipal actúan con respeto y de manera ética

Tabla 11 Las personas con las que me relaciono actúan con respeto y de manera ética

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	4	5,56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	25,00%
De acuerdo	40	55,56%
Totalmente de acuerdo	10	13,89%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Figura 11 Las personas con las que me relaciono actúan con respeto y de manera ética



Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Interpretación.

El 55,56% de los empleados están de acuerdo que perciben un ambiente de respeto y ética en sus relaciones laborales, el 13,89% está totalmente de acuerdo creen que las personas con las que se relacionan en el GAD Municipal actúan con respeto y de manera ética, aunque existe un porcentaje de 5,56% están en desacuerdo creen que las personas con las que se relacionan no actúan con respeto y de manera ética, lo que pueden percibir problemas en este aspecto y el 25,00% no tienen una opinión clara sobre si las personas con las que se

relacionan actúan con respeto y de manera ética. Esto puede ser un área de oportunidad para reforzar el clima laboral y promover aún más los valores de respeto y ética en el trabajo.

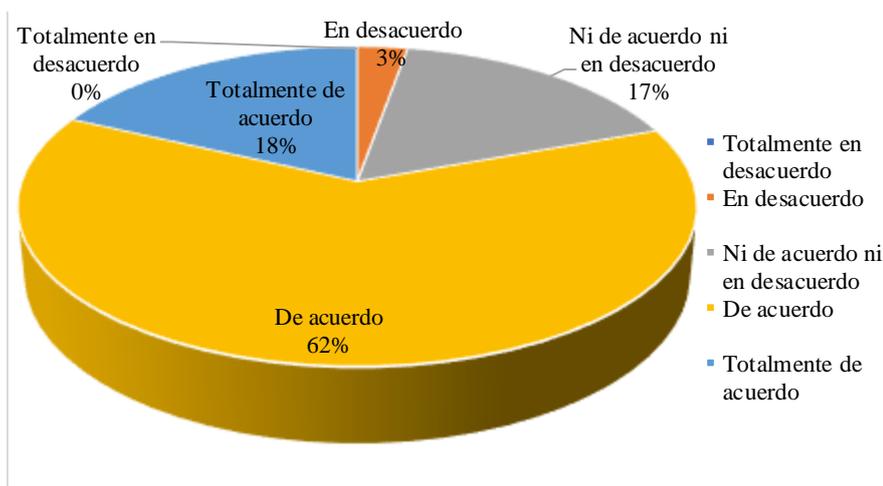
5. Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos

Tabla 12 Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	2	2,78%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	16,67%
De acuerdo	45	62,50%
Totalmente de acuerdo	13	18,06%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Figura 12 Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos



Nota: 5 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación:

El 18,06% de los empleados están totalmente de acuerdo que cuentan con la colaboración de las personas de otros departamentos, el 62,50% están de acuerdo que sí cuentan con la colaboración de las personas de otros departamentos, sin embargo, hay una percepción de 2,78% que están en desacuerdo, creen que no cuentan con la colaboración de otros departamentos, y un 16,67% de los empleados no tienen una opinión clara sobre si cuentan con la colaboración de las personas de otros departamentos. El mayor porcentaje sienten que existe una buena colaboración entre departamentos en el GAD Municipal del

cantón Zaruma, aunque hay un pequeño porcentaje que podría estar enfrentando dificultades en este aspecto pudiendo ser un área de oportunidad para fortalecer la cooperación y la comunicación entre departamentos, asegurando que todos los empleados se sientan apoyados.

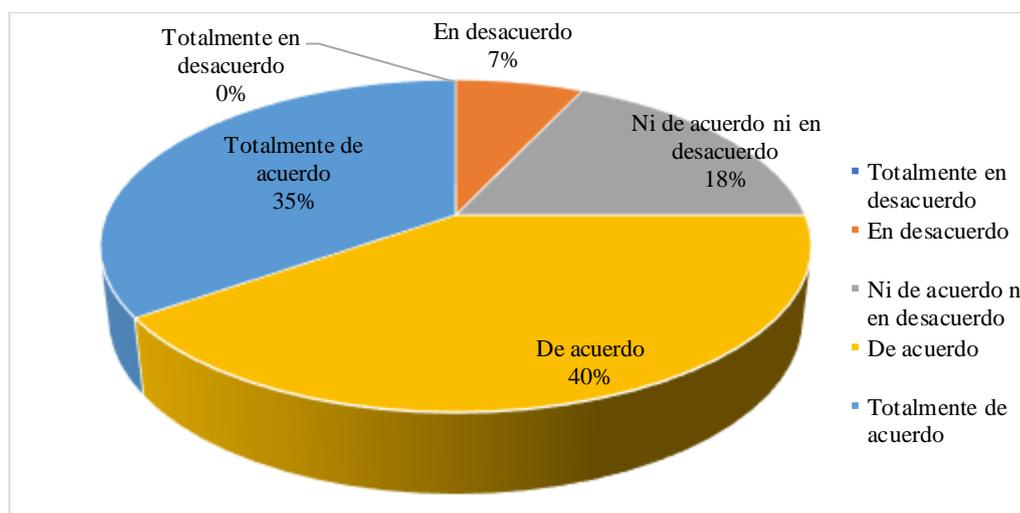
6. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Tabla 13 Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	5	6,94%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	18,06%
De acuerdo	29	40,28%
Totalmente de acuerdo	25	34,72%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Figura 13 Su jefe inmediato, escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones



Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Interpretación:

Los empleados un 34,72% están totalmente de acuerdo que su jefe tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones, el 40,28% están de acuerdo. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de 6,94% que están en desacuerdo, podrían estar enfrentando dificultades en la comunicación y receptividad con sus jefes y el 18,06% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una

opinión clara sobre si su jefe inmediato tiene una actitud abierta y escucha sus opiniones. El mayor porcentaje sienten que sus jefes inmediatos son abiertos y receptivos a sus puntos de vista y opiniones, esto puede ser un área de oportunidad para mejorar la comunicación y fomentar una cultura de retroalimentación y escucha activa en la organización.

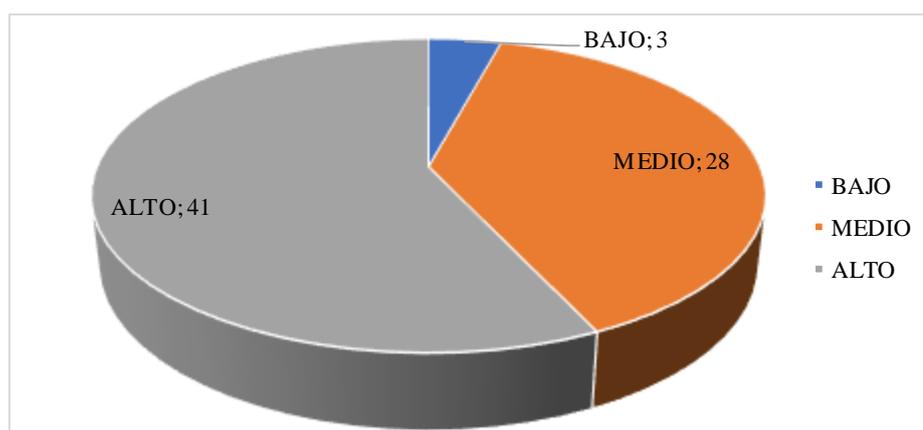
Segunda dimensión

Tabla 14 Promedio de la segunda división

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	4,17
Medio	28	38,89
Alto	41	56,94

Nota: Promedio de los resultados de las preguntas de la segunda dimensión

Figura 14 Dimensión de relaciones interpersonales



Nota: Clasificación paramétrica de los resultados de la encuesta en tres niveles

Interpretación

En la dimensión de relaciones interpersonales, en la categoría bajo representa el 4,17% (3 personas), medio esta con el 38,89% (28 personas), y el mayor porcentaje esta con el 56,94% (41 personas) en alto, lo que nos indica que está en un nivel óptimo, sugiriendo una percepción mayormente positiva entre los trabajadores del GAD Municipal del cantón Zaruma, sin embargo, también indica que hay áreas que requieren atención y mejora.

Dimensión Comunicación interna

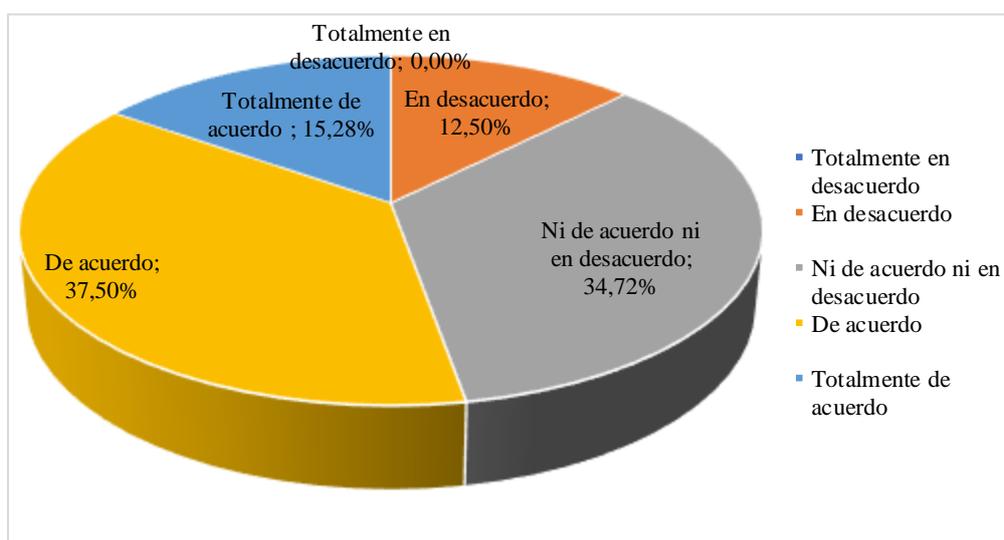
7. La comunicación interna en el GAD Municipal es una actividad permanente y planificada

Tabla 15 La comunicación interna es una actividad permanente y planificada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	9	12,50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	34,72%
De acuerdo	27	37,50%
Totalmente de acuerdo	11	15,28%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Figura 15 La comunicación interna es una actividad permanente y planificada



Nota Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Interpretación:

El 15,28% de los empleados están totalmente de acuerdo que la comunicación interna en el GAD Municipal es una actividad permanente y planificada, el 37,50% está de acuerdo, creen que la comunicación interna en el GAD Municipal es permanente y planificada, el 12,50% están en desacuerdo, creen que la comunicación interna no es permanente ni planificada, y el 34,72% no tienen una opinión clara sobre si la comunicación interna es permanente y planificada. Aunque el mayor porcentaje perciben que la comunicación interna es constante y planificada, hay un gran porcentaje que cree que la comunicación interna no es

permanente ni planificada, lo que puede indicar problemas específicos sobre la comunicación dentro de la organización, esto puede ser un área de oportunidad para revisar y mejorar los canales y procesos de comunicación interna, asegurando que todos los empleados estén bien informados y que la comunicación sea efectiva y bien estructurada.

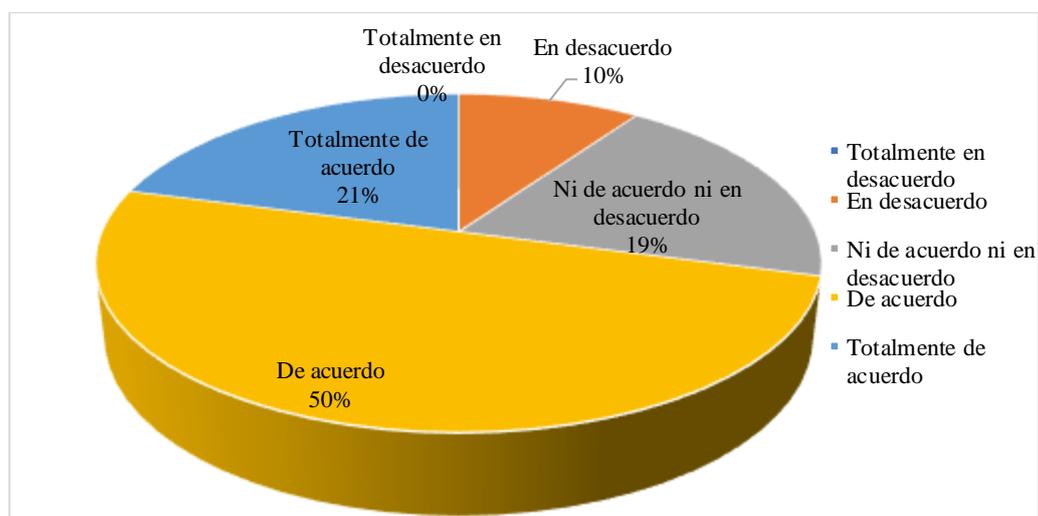
8 ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?

Tabla 16 Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	7	9,72%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	19,44%
De acuerdo	36	50,00%
Totalmente de acuerdo	15	20,83%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Figura 16 Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza



Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Interpretación:

El 20,83% de los empleados están totalmente de acuerdo que reciben retroalimentación sobre las labores que realizan, el 50,00% está de acuerdo, aunque existe un porcentaje de 19,44% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, los encuestados no tienen una opinión clara sobre si reciben o no retroalimentación., y el 9,72% están en desacuerdo, creen que no reciben retroalimentación sobre las labores que realizan. La mayoría sienten que

reciben retroalimentación sobre sus labores, y en pequeño porcentaje esta neutro o en desacuerdo, esto puede ser un área de oportunidad para fortalecer y sistematizar los procesos de retroalimentación, asegurando que todos los empleados reciban información constructiva y oportuna sobre su desempeño laboral.

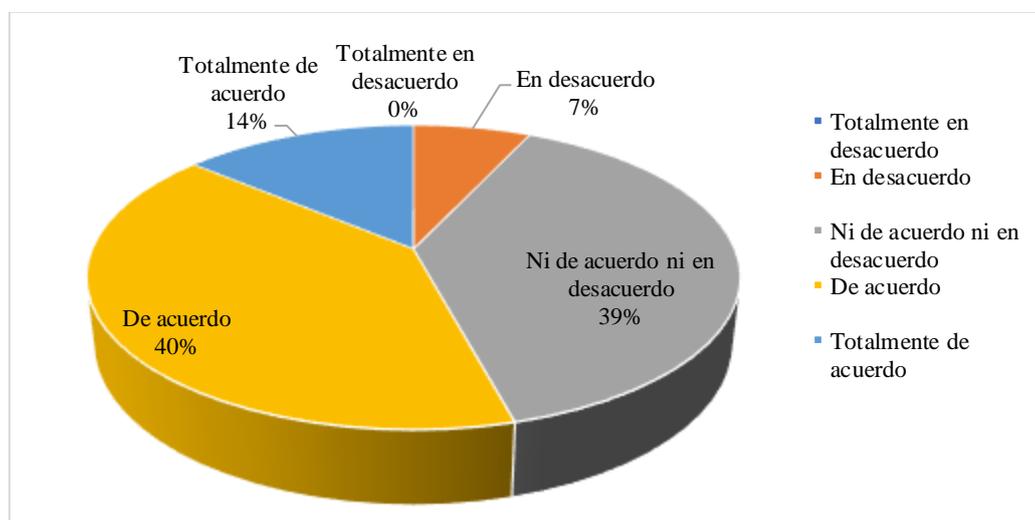
9. La comunicación sobre los resultados y marcha del GAD Municipal es clara y transparente

Tabla 17 La comunicación sobre los resultados y marcha del GAD Municipal es clara y transparente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	5	6,94%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	38,89%
De acuerdo	29	40,28%
Totalmente de acuerdo	10	13,89%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Figura 17 La comunicación sobre los resultados y marcha de la institución es clara y transparente



Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Interpretación:

El 13,89% de los empleados están totalmente de acuerdo que la comunicación sobre los resultados y marcha del GAD Municipal es clara y transparente, el 40,28% está de acuerdo, creen que la comunicación sobre los resultados y marcha del GAD Municipal es clara y transparente, el 38,89% no está de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión

clara sobre si la comunicación es clara y transparente, y el 6,94% está en desacuerdo, creen que la comunicación no es clara ni transparente, aunque el mayor porcentaje percibe que la comunicación sobre los resultados y la marcha de la institución es clara y transparente, un pequeño porcentaje cree que la comunicación necesita mejorar, lo que puede ser un área de oportunidad para revisar y mejorar los canales y métodos de comunicación, asegurando que todos los empleados reciban información clara y transparente.

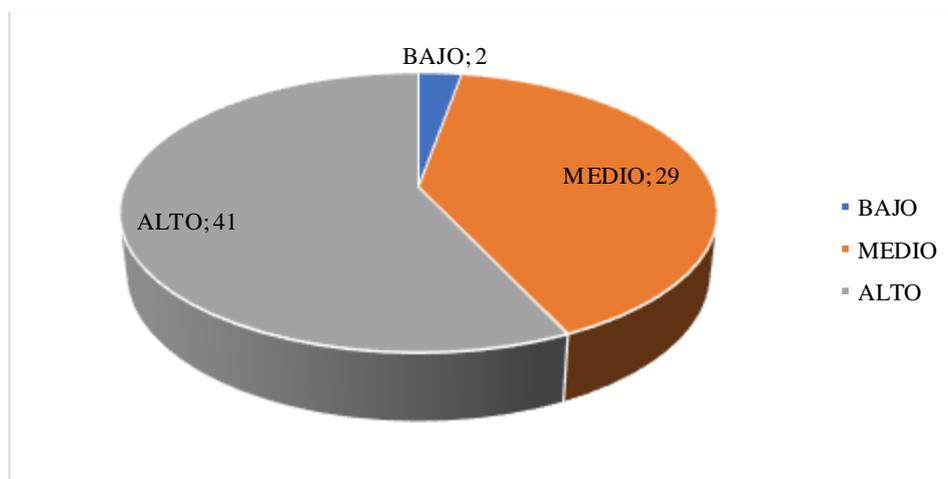
Promedio de la tercera dimensión

Tabla 18 Promedio de la tercera dimensión

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	2,78
Medio	29	40,28
Alto	41	56,94

Nota: Promedio de los resultados de la tercera dimensión

Figura 18 Dimensión comunicación interna



Nota: Clasificación paramétrica de los resultados de la encuesta en tres niveles

Interpretación.

En la dimensión comunicación interna, el 56,94% (41 persona) están en el nivel alto, el 40,28% (29 personas) en medio y el 2,78% (2 personas) en bajo, lo que nos quiere decir que la mayoría nos indica que está un nivel aceptable, pero con margen para mejorar, siguiendo con un pequeño porcentaje que muestra un nivel deficiente podría significar que hay problemas en la comunicación interna.

Dimensión estructura organizacional

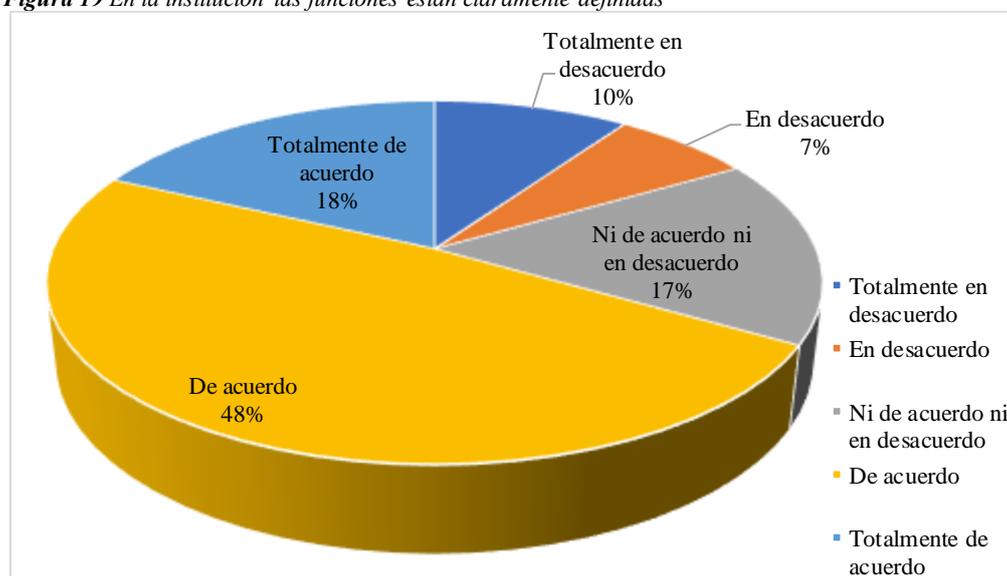
10. En la institución las funciones están claramente definidas

Tabla 19 En la institución las funciones están claramente definidas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	9,72%
En desacuerdo	5	6,94%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	16,67%
De acuerdo	35	48,61%
Totalmente de acuerdo	13	18,06%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Figura 19 En la institución las funciones están claramente definidas



Nota Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Interpretación:

Los empleados el 18,06% indican que en la institución las funciones están claramente definidas, el 48,61% están de acuerdo, el 16,67% no está de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si las funciones están claramente definidas, y hay un porcentaje de 6,94% que están en desacuerdo, creen que las funciones no están claramente definidas, y el 9,72% están totalmente en desacuerdo, también sienten que las funciones en la institución no están claramente definidas, la mayoría sienten que las funciones están claramente definidas y un pequeño porcentaje percibe una falta de claridad en este aspecto, lo

que puede ser un área para revisar y mejorar la descripción y comunicación de los roles y responsabilidades dentro de la organización, asegurando que todos los empleados tengan una comprensión clara de sus funciones

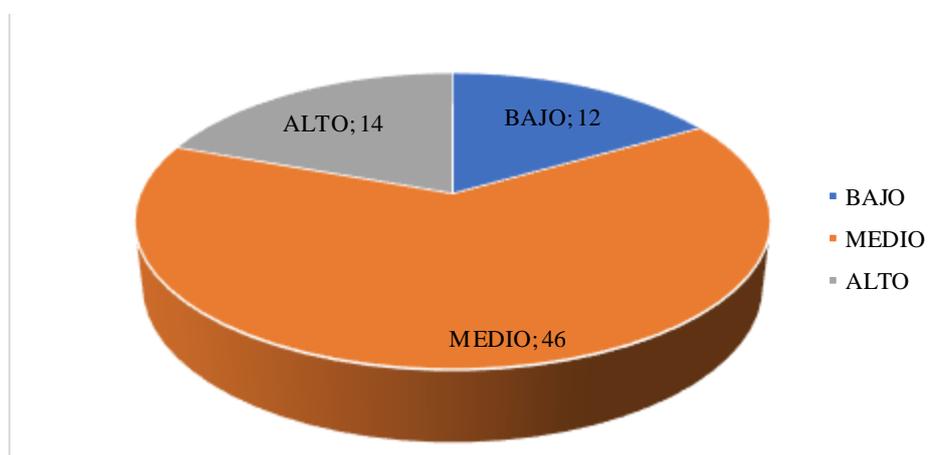
Promedio de la cuarta dimensión

Tabla 20 Promedio de la cuarto dimensión

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	16,67
Medio	46	63,89
Alto	14	19,44

Nota: 6 Promedio de los resultados obtenidos de la cuarta dimensión

Figura 20 Estructura organizacional



Nota: Clasificación paramétrica de los resultados de la encuesta en tres niveles

Interpretación

En la dimensión de estructura organizacional, el nivel alto está con un 19,44% (14 personas), con un 63,89% (31 personas) el nivel medio, y el bajo está con el 16,67% (12 personas), lo que indica que existe una estructura adecuada, pero aún existen áreas de conflicto que necesitan ser mejoradas.

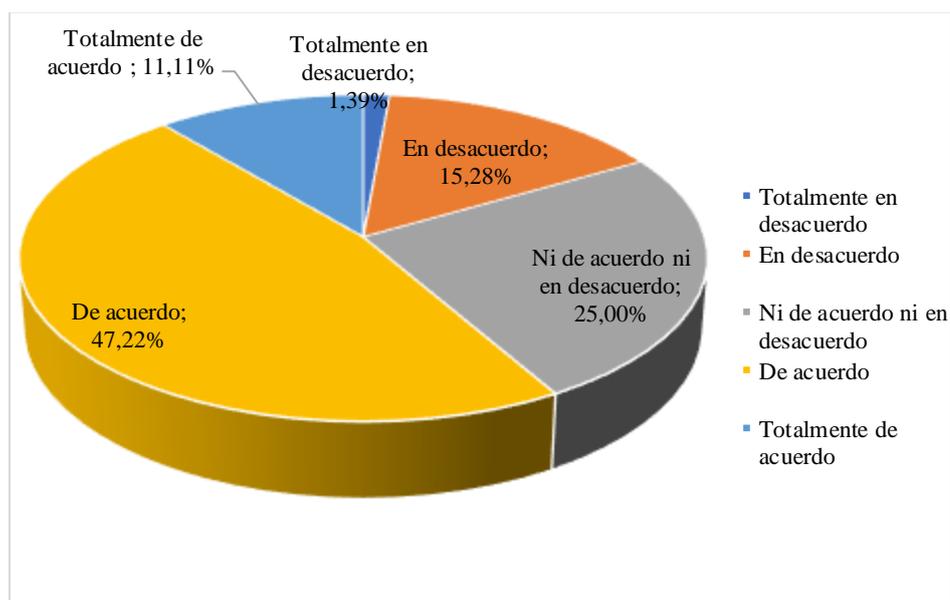
Dimensión formación profesional

11. Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo

Tabla 21 Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,39%
En desacuerdo	11	15,28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	25,00%
De acuerdo	34	47,22%
Totalmente de acuerdo	8	11,11%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Figura 21 Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Interpretación:

El 11,11% de los empleados están totalmente de acuerdo reciben formación para actualizar los conocimientos de su trabajo, el 47,22% están de acuerdo, existe el 25,00% que ni están de acuerdo, ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si reciben o no formación para actualizar sus conocimientos, el 15,28% están en desacuerdo creen que no reciben formación para actualizar sus conocimientos, y el 1,39% totalmente en desacuerdo, la mayoría perciben que reciben formación adecuada para actualizar sus conocimientos, hay un porcentaje que percibe una falta de oportunidades de capacitación, podría ser un área de oportunidad para revisar y mejorar los programas de formación y desarrollo profesional,

asegurando que todos los empleados tengan acceso a la capacitación necesaria para mantenerse actualizados en sus funciones laborales.

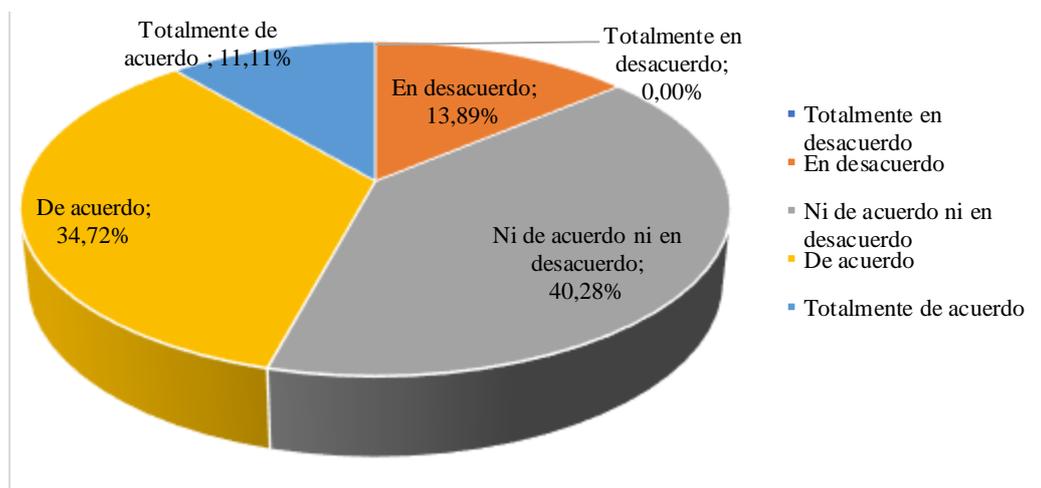
12. Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento

Tabla 22 Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	10	13,89%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	40,28%
De acuerdo	25	34,72%
Totalmente de acuerdo	8	11,11%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Figura 22 Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento



Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Interpretación:

El 11,11% de los empleados están totalmente de acuerdo que reciben formación para el desarrollo personal y la gestión del talento, el 34,72% están de acuerdo, hay una proporción considerable de 40,28% que no están de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si reciben o no formación para el desarrollo personal y la gestión del talento y el 13,89% están en desacuerdo, sienten que no reciben formación para el desarrollo personal y la gestión del talento, hay un gran porcentaje en neutro lo que percibe una falta de oportunidades en este aspecto, en esta área se debe revisar y mejorar los programas de

formación y desarrollo personal, asegurando que todos los empleados tengan acceso a las herramientas y conocimientos necesarios para su crecimiento personal y profesional.

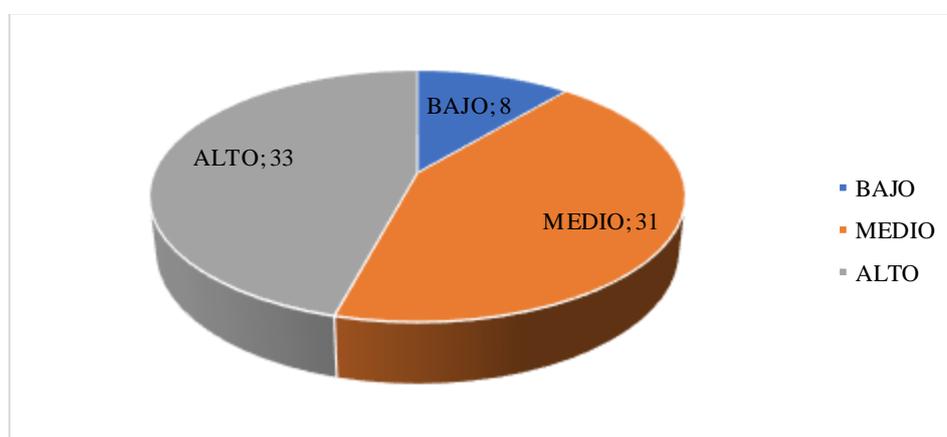
Promedio de la quinta dimensión

Tabla 23 Promedio de la quinta dimensión

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	11,11
Medio	31	43,06
Alto	33	45,83

Nota: Promedio de los datos obtenidos en la quinta dimensión

Figura 23 Formación profesional



Nota: Clasificación paramétrica de los resultados de la encuesta en tres niveles

Interpretación

En la dimensión formación profesional el 45,83% (33 personas) califican un nivel alto, consideran que están recibiendo una buena capacitación profesional para actualizar sus conocimientos en la institución, el 43,06% (31 personas) en un nivel medio, porcentaje nos indica que está en un nivel moderado y debe haber mejoras., y el 11,11% (8 personas) están en el nivel bajo, señalando una percepción variada entre los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Zaruma respecto a las oportunidades de desarrollo y capacitación que reciben.

Dimensión reconocimiento y profesión

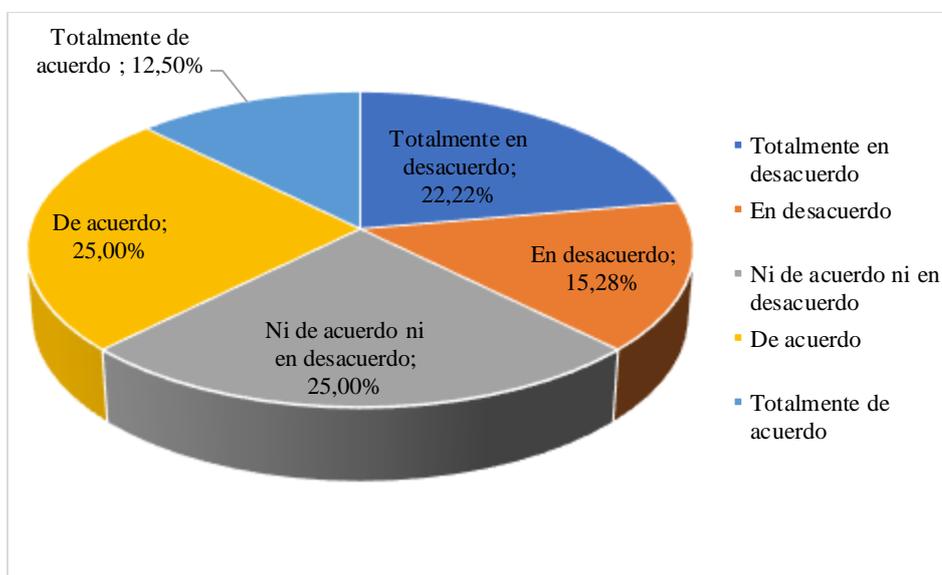
13. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

Tabla 24 *Retribución económica justa*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	22,22%
En desacuerdo	11	15,28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	25,00%
De acuerdo	18	25,00%
Totalmente de acuerdo	9	12,50%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Figura 24 *Retribución económica justa*



Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Interpretación

El 12,50% de los empleados están totalmente de acuerdo que reciben una justa retribución económica por las labores desempeñadas, el 25,00% están de acuerdo, el 25% ni de acuerdo ni desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si reciben o no una justa retribución económica, el 15,28% están en desacuerdo, creen que no reciben una justa retribución económica, y el 22,22% totalmente en desacuerdo. Los resultados sugieren que hay una notable insatisfacción entre los empleados en cuanto a la percepción de recibir una justa retribución económica, y un porcentaje notable cree que recibe una justa retribución

económica, lo que sugiere una división en las percepciones de los empleados sobre la equidad de sus salarios, podría ser un área de oportunidad para la organización, donde podría revisar y mejorar las políticas de compensación, realizar estudios de mercado para asegurar la competitividad salarial, y mejorar la comunicación con los empleados sobre cómo se determina su compensación.

14. Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en el GAD

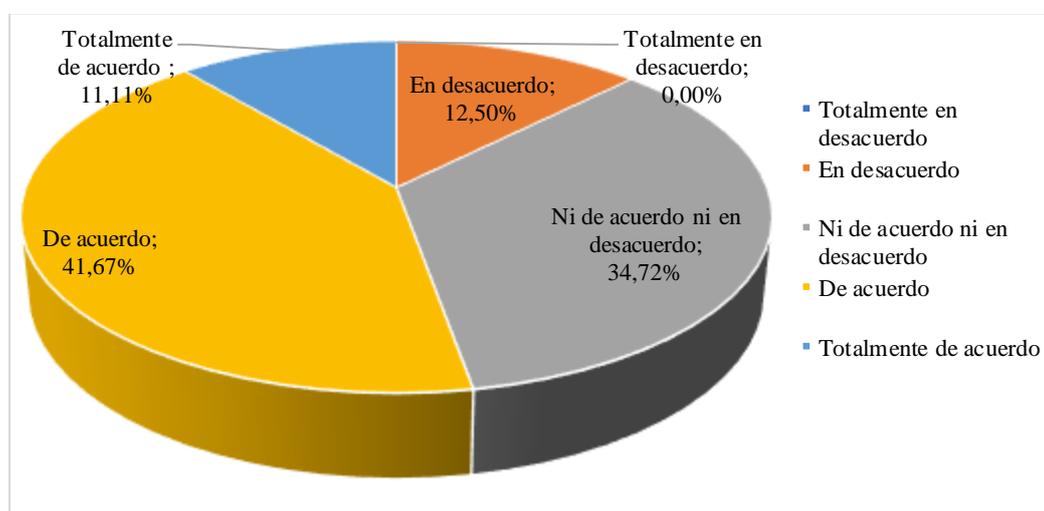
Municipal

Tabla 25 Criterios de evaluación de mi desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	9	12,50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	34,72%
De acuerdo	30	41,67%
Totalmente de acuerdo	8	11,11%
Total	72	100,00%

Nota: Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024.

Figura 25 Los criterios de evaluación de mi desempeño en el GAD Municipal son adecuados



Nota Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma 2024

Interpretación:

El 11,11% están totalmente de acuerdo en que los criterios de evaluación de su desempeño son adecuados, el 41,67% están de acuerdo, existe un porcentaje de 34,72% no están de acuerdo o en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si los criterios de

evaluación de su desempeño son adecuados, y el 12,50% están en desacuerdo, perciben que los criterios de evaluación de su desempeño no son adecuados. Esto puede ser un área de oportunidad para revisar y mejorar los criterios de evaluación, asegurando que sean claros, justos, y bien comunicados a todos los empleados.

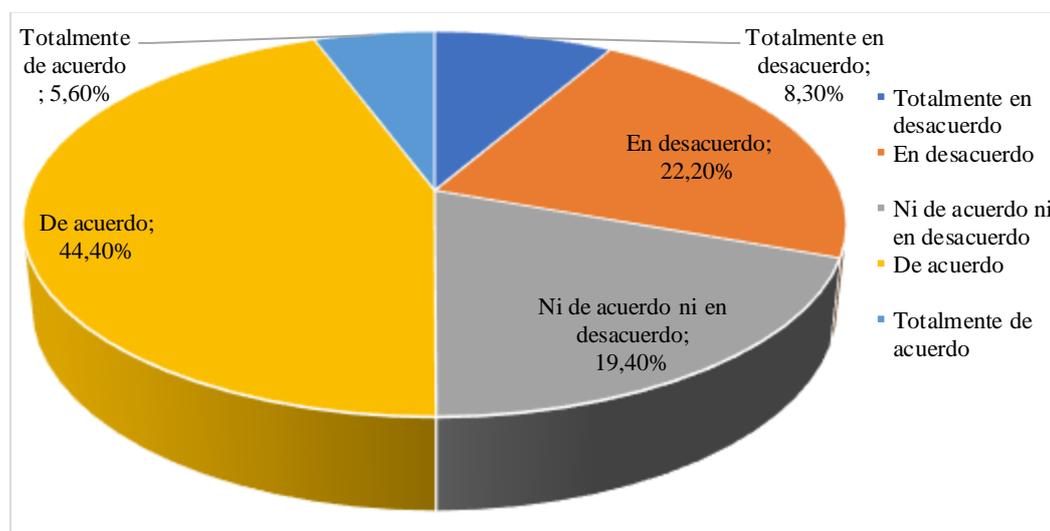
15. Las promociones internas se realizan de manera justa

Tabla 26 Promociones internas se realizan de manera justa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	8,33%
En desacuerdo	16	22,22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	19,44%
De acuerdo	32	44,44%
Totalmente de acuerdo	4	5,56%
Total	72	100,00%

Nota: 7 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 26 Las promociones internas se realizan de manera justa



Nota: 8 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación

El 5,56% de los empleados están totalmente de acuerdo en que las promociones internas se realizan de manera justa, el 44,44% está de acuerdo, una proporción significativa de 19,44% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si las promociones internas se realizan de manera justa, y el 22,22% está en desacuerdo, que las

promociones internas no se realizan de manera justa, y el 8,33% está totalmente en desacuerdo sienten que las promociones internas no se realizan de manera justa, percibe una falta de justicia en estos procesos, sugiriendo revisar y mejorar los procesos de promoción interna, asegurando que sean transparentes, basados en méritos, y bien comunicados a todos los empleados.

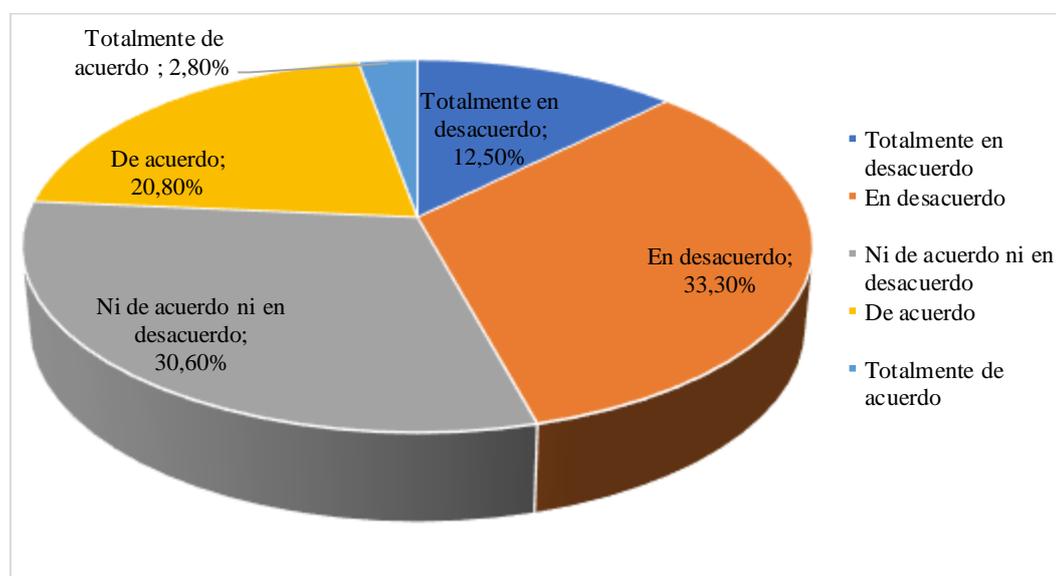
16. Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en el GA D Municipal

Tabla 27 Disponibilidad de información sobre los puestos vacantes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	12,50%
En desacuerdo	24	33,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	30,56%
De acuerdo	15	20,83%
Totalmente de acuerdo	2	2,78%
Total	72	100,00%

Nota: 9 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 27 Disponibilidad de información sobre los puestos vacantes



Nota: 10 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación:

Los resultados indican que hay un 12,50% totalmente en desacuerdo, que no tienen disponible información sobre los puestos vacantes en el GAD Municipal, el 33,33% están en desacuerdo, sienten que no tienen suficiente información sobre los puestos vacantes, el

30,56% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si tienen o no información disponible sobre los puestos vacantes, el 20,83% está de acuerdo, cree que tiene información disponible sobre los puestos vacantes y el 2,78% está totalmente de acuerdo en que tienen información disponible sobre los puestos vacantes. Se puede decir que la mayoría considera que no tiene disponible información sobre los puestos vacantes en el GAD Municipal, lo que indicaría una percepción mayoritaria de falta de información sobre las oportunidades laborales dentro de la organización, sería una oportunidad para mejorar los canales de información sobre las oportunidades laborales internas, asegurando que todos los empleados tengan acceso a esta información de manera oportuna y transparente

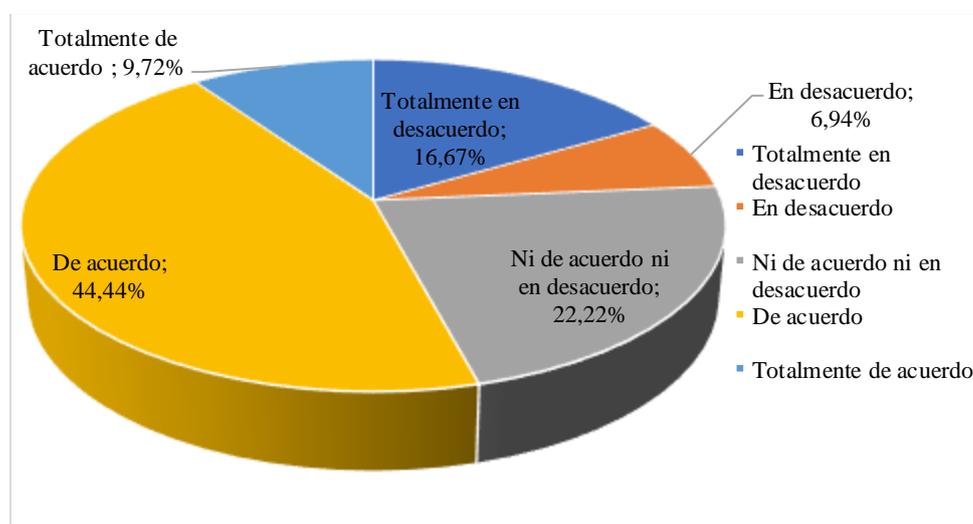
17. Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en el GAD Municipal

Tabla 28 Oportunidad de desarrollarme profesionalmente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	16,67%
En desacuerdo	5	6,94%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	22,22%
De acuerdo	32	44,44%
Totalmente de acuerdo	7	9,72%
Total	72	100,00%

Nota: 11 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 28 Oportunidad de desarrollarse profesionalmente



Nota: 12 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación

El 9,72% están totalmente de acuerdo, en que tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, el 44,44% están de acuerdo que tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, el 22,22% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, el 6,94% están en desacuerdo creen que no tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, y el 16,67% están totalmente en desacuerdo, sienten que no tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en el GAD Municipal. Esto puede ser un área de oportunidad para la organización para revisar y mejorar los programas de desarrollo profesional, asegurando que todos los empleados tengan acceso a oportunidades de crecimiento y desarrollo en sus carreras dentro del GAD Municipal.

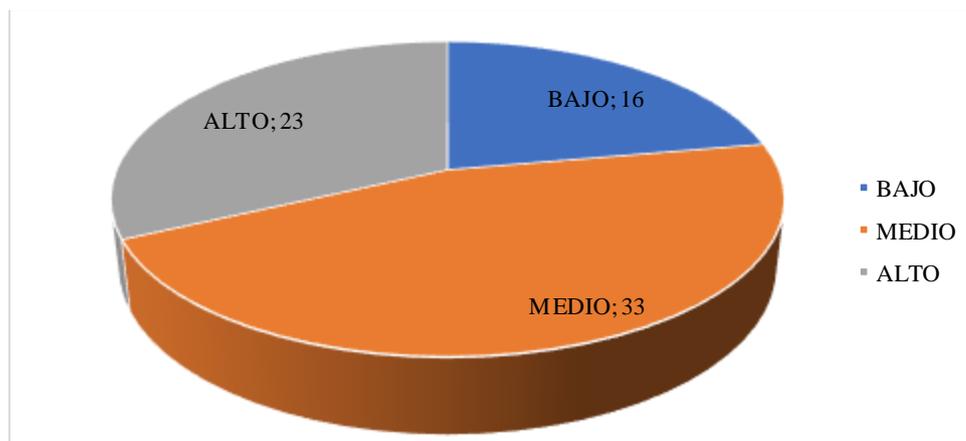
Promedio de la sexta dimensión

Tabla 29 Promedio de la sexta dimensión

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	22,22
Medio	33	45,83
Alto	23	31,94

Nota: Promedio de los datos obtenidos de la sexta dimensión

Figura 29 Dimensión reconocimiento y promoción



Nota: Clasificación paramétrica de los resultados de la encuesta en tres niveles

Interpretación.

El 31,94% (23 personas) califican a la institución con un nivel alto, el 45,83% (33 personas) un nivel medio y el 22,22% (16) en un nivel bajo, indicando que hay una percepción mixta entre los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Zaruma, resultado señala que, aunque algunos empleados se sienten valorados y reconocidos, una parte significativa percibe que hay oportunidades de mejora en este aspecto.

Dimensión Motivación y satisfacción

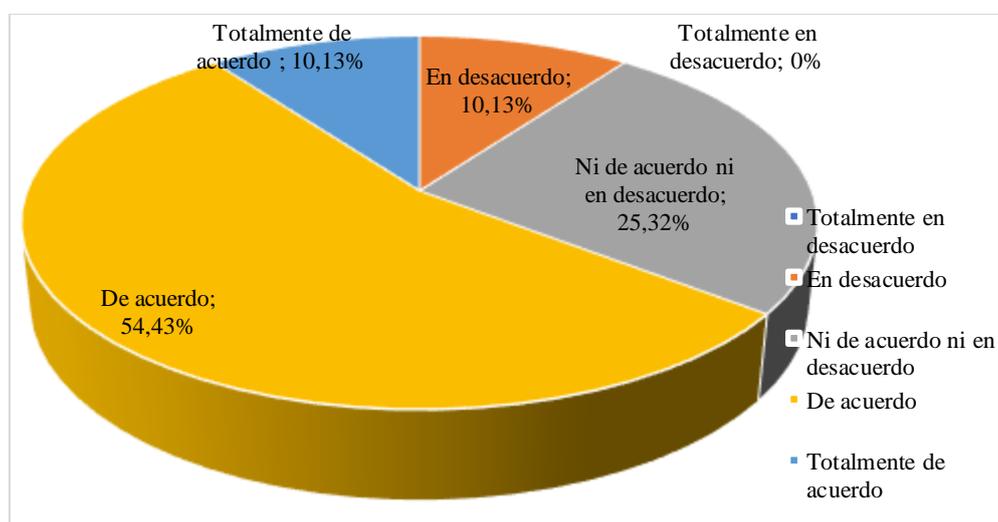
18. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer al GAD Municipal?

Tabla 30 Nivel de satisfacción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	8	10,13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	25,32%
De acuerdo	43	54,43%
Totalmente de acuerdo	8	10,13%
Total	72	100,00%

Nota: 13 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 30 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer al GAD Municipal?



Nota: 14 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación:

El 10,13% está en desacuerdo calificaría su nivel de satisfacción como en desacuerdo por pertenecer al GAD Municipal, el 25,32% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen

una opinión clara sobre su nivel de satisfacción por pertenecer al GAD Municipal, el 54,43% están de acuerdo con su nivel de satisfacción por pertenecer al Municipio y el 10,13% está totalmente de acuerdo con su nivel de satisfacción. Es importante seguir monitoreando y mejorando las condiciones laborales y el ambiente organizacional para mantener altos niveles de satisfacción entre los empleados.

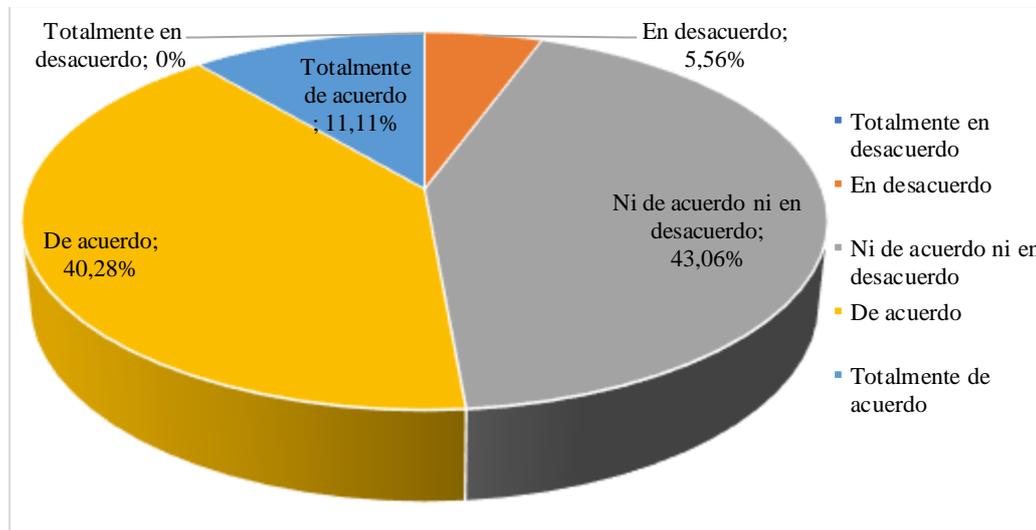
19. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

Tabla 31 Sus opiniones se tienen en cuenta

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	4	5,56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	43,06%
De acuerdo	29	40,28%
Totalmente de acuerdo	8	11,11%
Total	72	0,00%

Nota: 15 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 31 Sus opiniones se tienen en cuenta



Nota: 16 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación

El 5,56% está en desacuerdo creen que sus opiniones no se tienen en cuenta, el 43,06% están ni de acuerdo ni en desacuerdo no tienen una opinión clara sobre si sus opiniones se tienen en cuenta, el 40,28% está de acuerdo, creen que sus opiniones sí se tienen

en cuenta, y el 11,11% está totalmente de acuerdo en que sus opiniones se tienen en cuenta. Esto puede ser un área de oportunidad para la organización para mejorar la comunicación y los mecanismos de retroalimentación, asegurando que todos los empleados sientan que sus opiniones son valoradas y consideradas en las decisiones organizacionales.

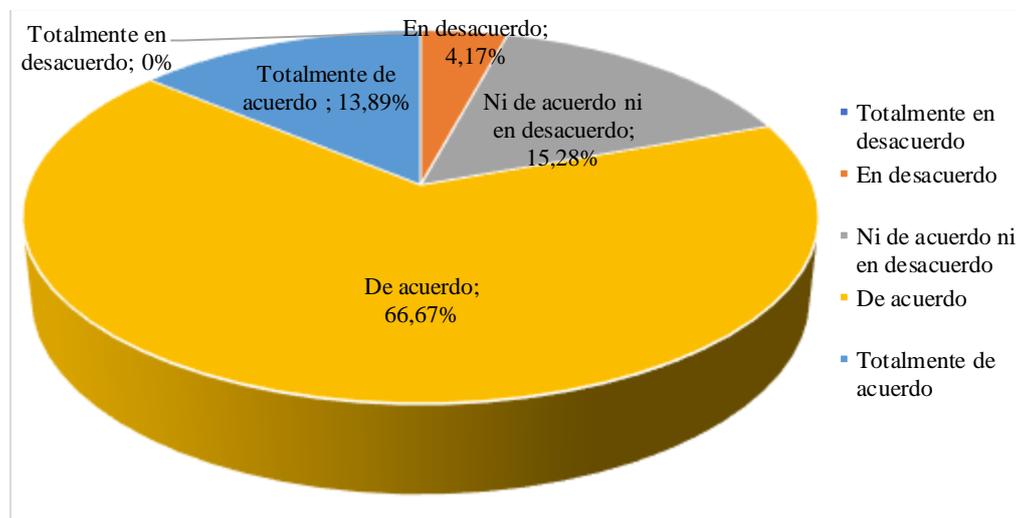
20. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

Tabla 32 Nivel de satisfacción con el trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	3	4,17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	15,28%
De acuerdo	48	66,67%
Totalmente de acuerdo	10	13,89%
Total	72	100,00%

Nota: 17 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 32 Sus opiniones se tienen en cuenta



Nota: 18 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación:

El 13,89% está totalmente de acuerdo en que están satisfechos con el trabajo que realizan, el 66,67% están de acuerdo están satisfechos con el trabajo que realizan en el municipio, el 15,28% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara

sobre su nivel de satisfacción con el trabajo que realizan, el 4,17% están en desacuerdo no están satisfechos con el trabajo que realizan en el municipio, es decir, la mayoría de los empleados están satisfechos con el trabajo que realizan en la organización, lo cual es positivo para la motivación y productividad. Es importante que la organización mantenga y potencie estos niveles de satisfacción, atendiendo también a aquellos empleados que no están satisfechos para mejorar aún más el ambiente laboral y la satisfacción general.

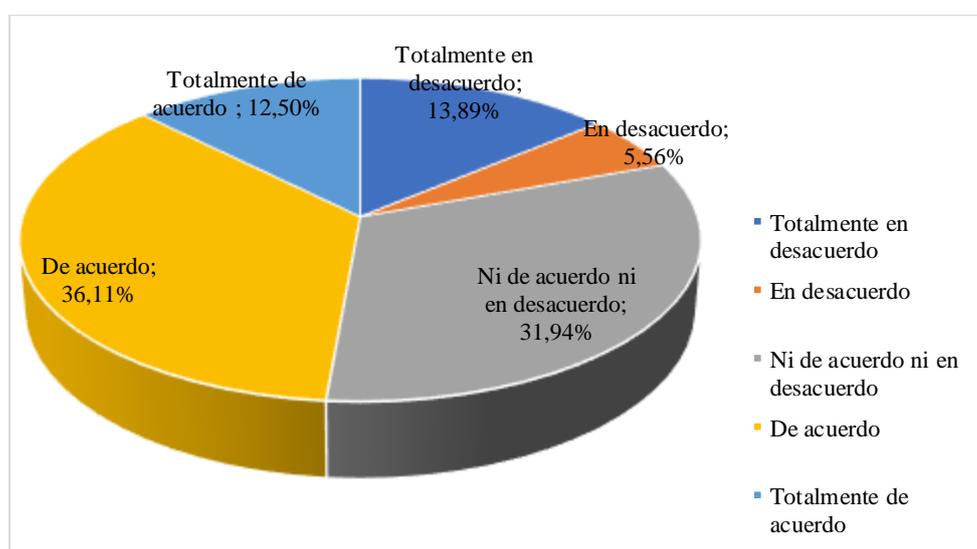
21. ¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta institución?

Tabla 33 Oportunidades para crecer profesionalmente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	13,89%
En desacuerdo	4	5,56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	31,94%
De acuerdo	26	36,11%
Totalmente de acuerdo	9	12,50%
Total	72	100,00%

Nota: 19 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 33 Oportunidades para crecer profesionalmente



Nota: 20 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación:

Los resultados sugieren que el 12,50% de los empleados están totalmente de acuerdo en que tienen oportunidades para crecer profesionalmente en la institución, el 36,11% está de acuerdo que tienen oportunidades para crecer profesionalmente, existe un considerable porcentaje de 31,94% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo no tienen una opinión clara sobre si tienen oportunidades para crecer profesionalmente, el 5,56% está en desacuerdo no creen que tengan oportunidades para crecer profesionalmente en la institución y el 13,89% que percibe una falta de oportunidades en este aspecto. La mayoría pero no abrumadora de la existencia de oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización, y un porcentaje considerable cree que no tiene oportunidades para crecer profesionalmente, lo que sugiere que hay una minoría insatisfecha con este aspecto. Esto puede ser un área para mejorar los programas de desarrollo profesional, asegurando que todos los empleados tengan acceso a oportunidades de crecimiento y desarrollo en sus carreras dentro de la institución.

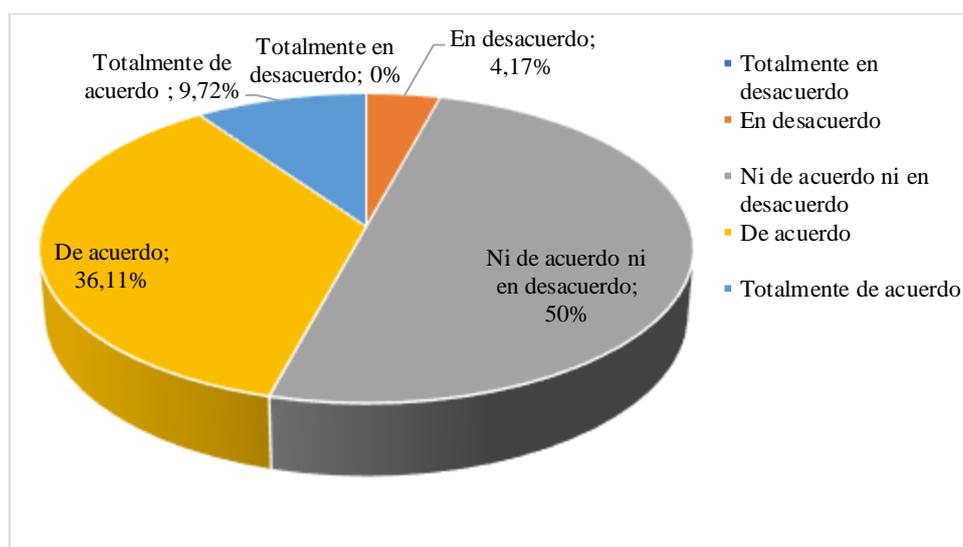
22. ¿Los objetivos del GAD Municipal reflejan mis intereses?

Tabla 34 Los objetivos del GAD Municipal reflejan mis intereses

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	3	4,17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	50,00%
De acuerdo	26	36,11%
Totalmente de acuerdo	7	9,72%
Total	72	100,00%

Nota: 21 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 34 Los objetivos del GAD Municipal reflejan mis intereses



Nota: 22 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación:

El 9,72% están totalmente de acuerdo en que los objetivos del GAD Municipal reflejan sus intereses, el 36,11% están de acuerdo con esta perspectiva, existe un porcentaje de 50,00% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que podría reflejar una percepción inestable o confusa sobre la alineación entre los objetivos organizacionales y sus intereses personales, el 4,17% está en desacuerdo creen que los objetivos del GAD Municipal no reflejan sus intereses. Esto puede ser un área para la institución para mejorar la comunicación de sus objetivos y cómo estos se alinean con los intereses de los empleados, asegurando que todos se sientan comprometidos y motivados en relación con las metas.

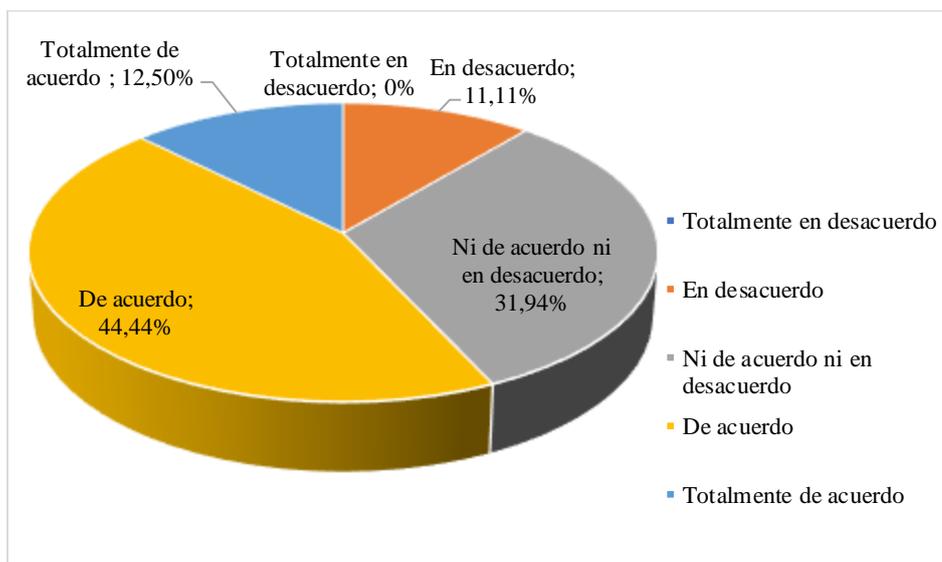
23. ¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?

Tabla 35 Oportunidad de innovar en mi trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	8	11,11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	31,94%
De acuerdo	32	44,44%
Totalmente de acuerdo	9	12,50%
Total	72	100,00%

Nota: 23 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 35 Oportunidad de innovar en mi trabajo



Nota: 24 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación:

Los resultados sugieren que el 56,94%, es decir, más de la mitad de los empleados perciben que han tenido la oportunidad de innovar en su trabajo, existe una parte considerable de 31,94% que no está seguro y en un porcentaje menor de 11,11% está insatisfecho o percibe una falta de oportunidades en este aspecto. Esto puede ser un área de oportunidad para la organización para fomentar un ambiente más propicio para la innovación, asegurando que todos los empleados tengan la oportunidad de proponer y probar nuevas ideas en su ámbito laboral.

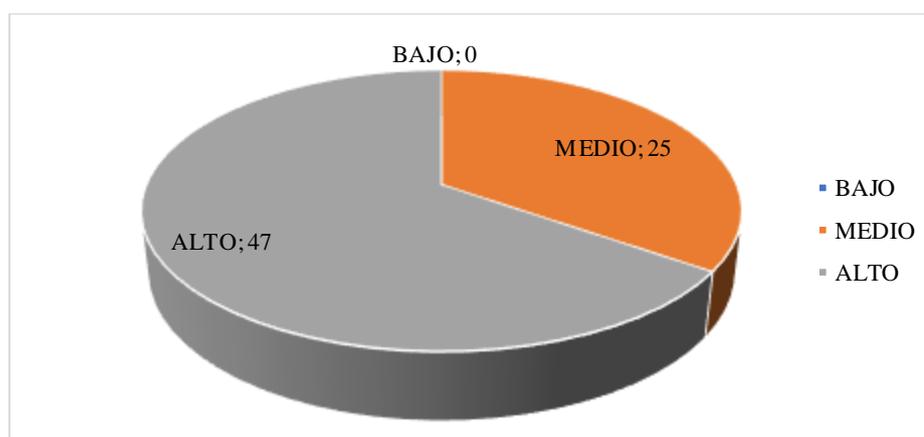
Promedio de la séptima dimensión

Tabla 36 Séptima Dimensión de motivación y satisfacción

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,00
Medio	25	34,72
Alto	47	65,28

Nota: Promedio de los datos obtenidos de la séptima dimensión

Figura 36 Dimensión de motivación y satisfacción



Nota: Clasificación paramétrica de los resultados de la encuesta en tres niveles

Interpretación.

El nivel bajo lo calificaron con el 0,00% (0 personas), el nivel medio con el 34,72% (25 personas) y el nivel alto con el 65,28% (47 personas), lo que sugiere una percepción mayormente positiva entre los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón. Zaruma. Este resultado indica que la mayoría de los trabajadores se sienten motivados y satisfechos con su entorno laboral, lo cual es un indicador favorable para la productividad y el compromiso organizacional.

Dimensión psicosocial

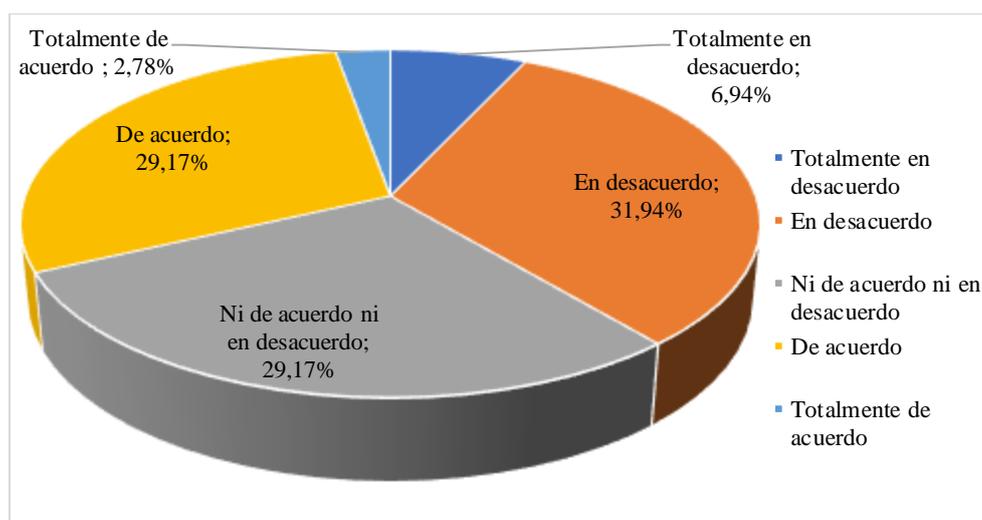
24. El GAD Municipal se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo

Tabla 37 El GAD Municipal se preocupa por mi grado de estrés

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	6,94%
En desacuerdo	23	31,94%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	29,17%
De acuerdo	21	29,17%
Totalmente de acuerdo	2	2,78%
Total	72	100,00%

Nota: 25 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Figura 37 El GAD Municipal se preocupa por mi grado de estrés



Nota: 26 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación:

Los resultados indican que el 6,94% están totalmente en desacuerdo con que el GAD Municipal se preocupe por su grado de estrés y les facilite medios y herramientas para gestionarlo, el 31,94% está en desacuerdo con esta perspectiva, el 29,17% no es ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si el municipio se preocupa por su grado de estrés y les facilita medios y herramientas para gestionarlo, el 29,17% está de acuerdo que la institución sí se preocupa por su grado de estrés y les facilita medios y herramientas para gestionarlo, el 2,78% está totalmente de acuerdo en que se preocupa por su grado de estrés. Esta puede ser un área de oportunidad para la organización para mejorar las políticas y programas de bienestar, enfocándose en proporcionar recursos y apoyo para la gestión del estrés de los empleados para mejorar su bienestar y satisfacción laboral.

25. La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí

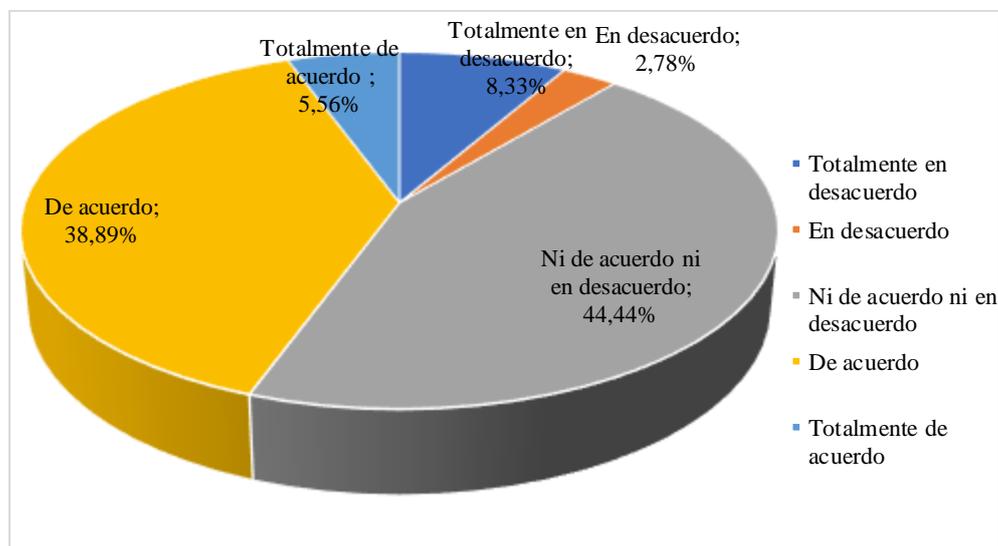
Tabla 38 La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	8,33%
En desacuerdo	2	2,78%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	38,89%
De acuerdo	32	44,44%

Totalmente de acuerdo	4	5,56%
Total	72	100,00%

Nota: 27 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Figura 38 La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí



Nota: 28 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación:

Los resultados sugieren que el 8,33% no consideran que la carga mental del trabajo y el estrés sean un problema para ellos, el 2,78% están en desacuerdo tampoco consideran que la carga mental del trabajo y el estrés sean un problema para ellos, el 38,89% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si la carga mental del trabajo y el estrés son un problema para ellos, el 44,44% de los empleados está de acuerdo que la carga mental del trabajo y el estrés sí son un problema para ellos, el 5,56% están totalmente de acuerdo en que la carga mental del trabajo y el estrés son un problema para ellos. Esto puede ser un área de atención prioritaria para la organización, que debería considerar implementar o reforzar medidas de apoyo y gestión del estrés para mejorar el bienestar y la salud mental de los empleados, así como para reducir los efectos negativos del estrés laboral.

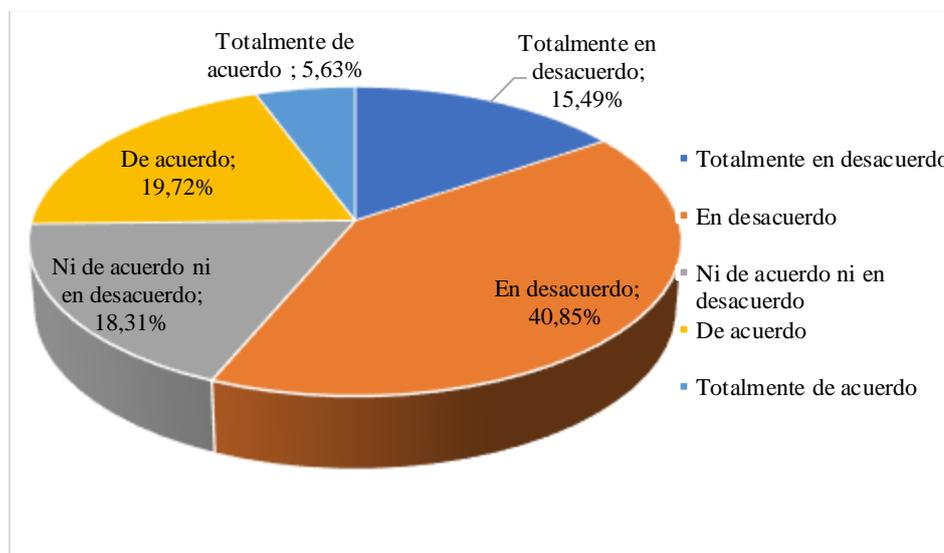
26. Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias (sumando todos sus trabajos)

Tabla 39 Su jornada de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	15,49%
En desacuerdo	29	40,85%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	18,31%
De acuerdo	14	19,72%
Totalmente de acuerdo	4	5,63%
Total	72	100,00%

Nota: 29 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 39 Su jornada de trabajo se prolonga



Nota: 30 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación:

Los resultados sugieren que el 15,49% están totalmente en desacuerdo en que su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias, el 40,85% están en desacuerdo, que no trabajan más de nueve horas diarias, una proporción considerable de 18,31% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias, el 19,72% están de acuerdo en que su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias, y el 5,63% está totalmente de acuerdo en que su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias. Esto puede ser un área de preocupación para la organización, ya que trabajar jornadas prolongadas puede afectar negativamente la salud, el bienestar y la productividad de los empleados, el municipio podría

considerar investigar más a fondo las causas de las jornadas prolongadas y buscar soluciones para equilibrar mejor las cargas de trabajo y evitar el desgaste laboral.

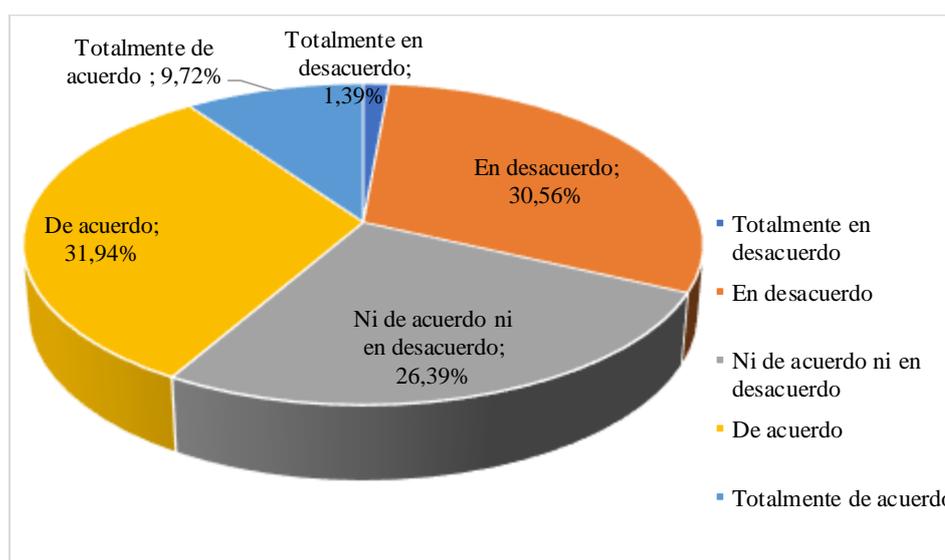
27. Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido

Tabla 40 Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,39%
En desacuerdo	22	30,56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	26,39%
De acuerdo	23	31,94%
Totalmente de acuerdo	7	9,72%
Total	72	100,00%

Nota: 31 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 40 Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido



Nota: 32 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Interpretación:

El 1,39% de los empleados están totalmente en desacuerdo que su trabajo sea repetitivo, rutinario o aburrido, el 30,56% está, en desacuerdo con esta perspectiva, el 26,39% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si su trabajo es repetitivo, rutinario o aburrido, el 31,94% están de acuerdo en que su trabajo es repetitivo, rutinario o aburrido y el 9,72% está totalmente de acuerdo. Esto puede ser un área de atención para la organización, ya que la monotonía y la falta de estímulo en el trabajo pueden afectar

negativamente la motivación y el rendimiento de los empleados. La organización podría considerar implementar estrategias para diversificar las tareas y ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento que hagan el trabajo más interesante y desafiante.

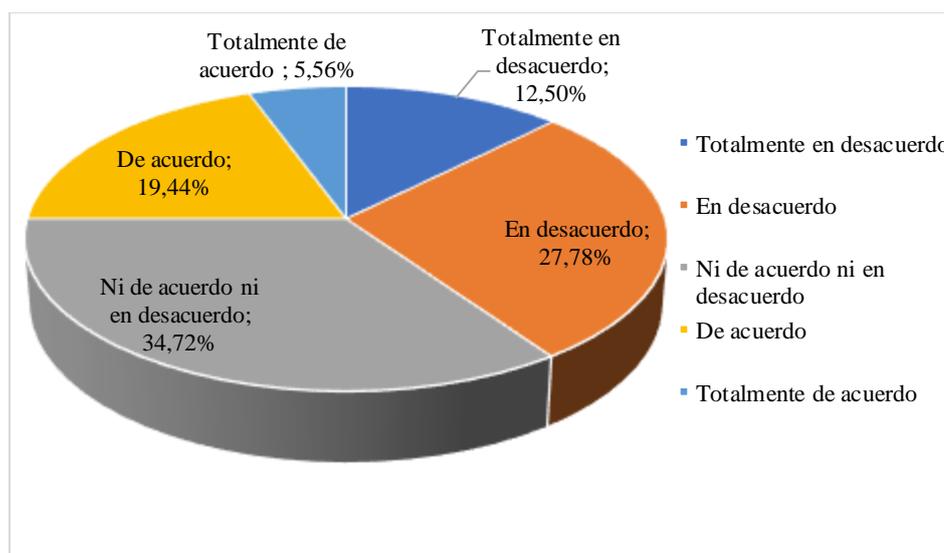
28. Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros

Tabla 41 Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	12,50%
En desacuerdo	20	27,78%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	34,72%
De acuerdo	14	19,44%
Totalmente de acuerdo	4	5,56%
Total	72	100,00%

Nota: 33 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Figura 41 Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros



Nota: 34 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación:

De acuerdo a los resultados el 12,50% está totalmente en desacuerdo en que enfrentan problemas con el comportamiento de sus compañeros, el 27,78% está en desacuerdo con esta perspectiva, el 34,72% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si enfrentan o no problemas con el comportamiento de sus compañeros, el 19,44% está de acuerdo en que enfrentan problemas con el comportamiento de sus compañeros y el 5,56%

está totalmente de acuerdo que enfrenta problemas en esta perspectiva. En esta área se podría considerar la implementación de programas de compañerismo y resolución de conflictos para asegurar un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo.

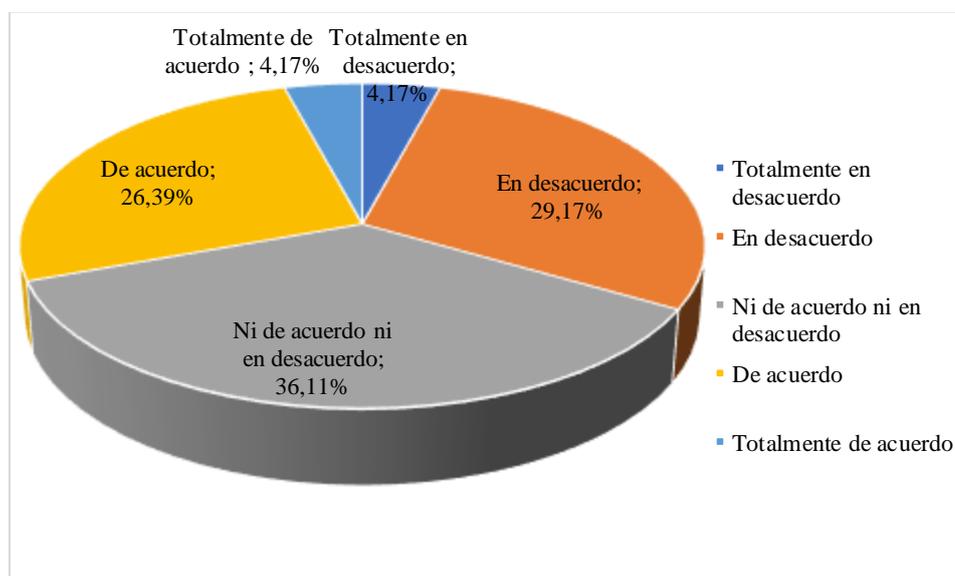
29. En su puesto de trabajo, se requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas

Tabla 42 Requiere de posturas incómodas en su trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	4,17%
En desacuerdo	21	29,17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	36,11%
De acuerdo	19	26,39%
Totalmente de acuerdo	3	4,17%
Total	72	100,00%

Nota: 35 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 42 Requiere de posturas incómodas en su trabajo



Nota: 36 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma

Interpretación:

El 4,17% está totalmente en desacuerdo en que en su puesto de trabajo se requiera permanecer por muchas horas en posturas incómodas, el 29,17% está en desacuerdo con esta pregunta, el 36,11% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo no tienen una opinión clara sobre si en su puesto de trabajo se requiere permanecer por muchas horas en posturas

incómodas, el 26,39% está de acuerdo que en su puesto de trabajo se requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas y el 4,17% está totalmente de acuerdo que permanece muchas horas en posturas incómodas. Esto puede ser una señal para la organización de considerar mejoras ergonómicas en los puestos de trabajo para mejorar el confort y reducir el riesgo de problemas de salud relacionados con la postura.

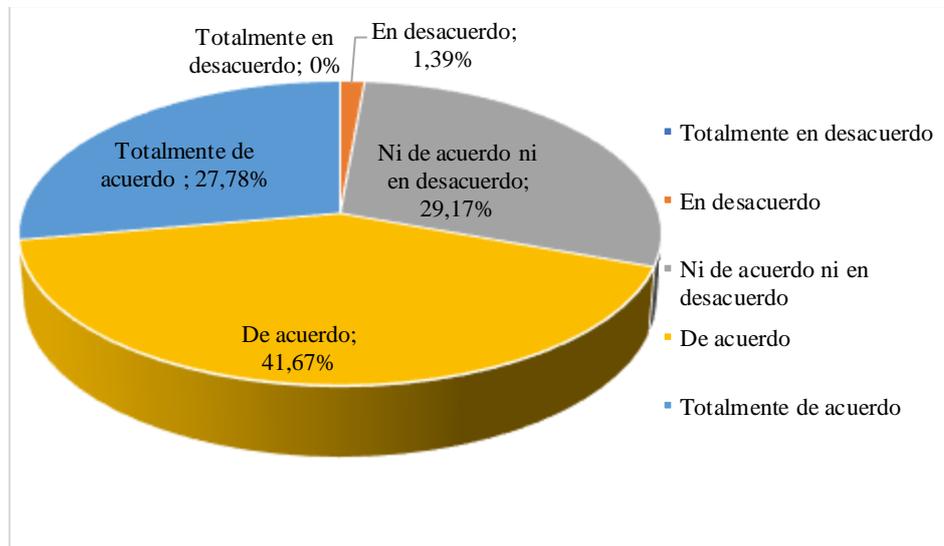
30. Su puesto de trabajo, requiere alto grado de concentración

Tabla 43 Requiere alto grado de concentración

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	1	1,39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	29,17%
De acuerdo	30	41,67%
Totalmente de acuerdo	20	27,78%
Total	72	100,00%

Nota: 37 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 43 Requiere alto grado de concentración



Nota: 38 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Interpretación:

El 1,39% de los empleados no consideran que su puesto de trabajo requiera un alto grado de concentración, el 29,17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si su puesto de trabajo requiere un alto grado de concentración, el 42,67%

está de acuerdo que su puesto de trabajo requiere un alto grado de concentración y el 27,78% está totalmente de acuerdo en que su trabajo requiere un alto grado de concentración. La organización podría considerar esta información para proporcionar recursos y apoyos que ayuden a los empleados a mantener su concentración y manejar la carga cognitiva, como descansos adecuados, un ambiente de trabajo tranquilo, y capacitación en técnicas de manejo del estrés y productividad.

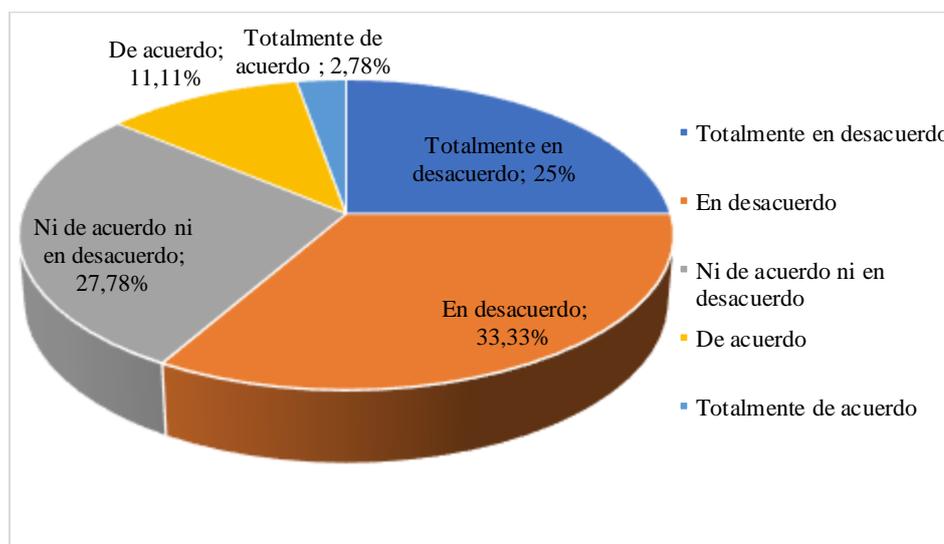
31. En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o les faltan el respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os

Tabla 44 En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	25,00%
En desacuerdo	24	33,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	27,78%
De acuerdo	8	11,11%
Totalmente de acuerdo	2	2,78%
Total	72	100,00%

Nota: 39 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Figura 44 En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto



Nota: 40 Resultados de la encuesta realizada a los empleados del GAD municipal del cantón de Zaruma.

Interpretación:

El 25,00% de los empleados está totalmente en desacuerdo en que en su centro de trabajo hay personas que discriminan, tratan mal o faltan el respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os, el 33,33% está en desacuerdo con esta pregunta, el 27,78% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, no tienen una opinión clara sobre si en su centro de trabajo hay personas que discriminan o faltan el respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os, el 11,11% está de acuerdo. La organización podría considerar esta información para implementar políticas y programas que refuercen el respeto y la inclusión, así como mecanismos efectivos para denunciar y abordar comportamientos inapropiados.

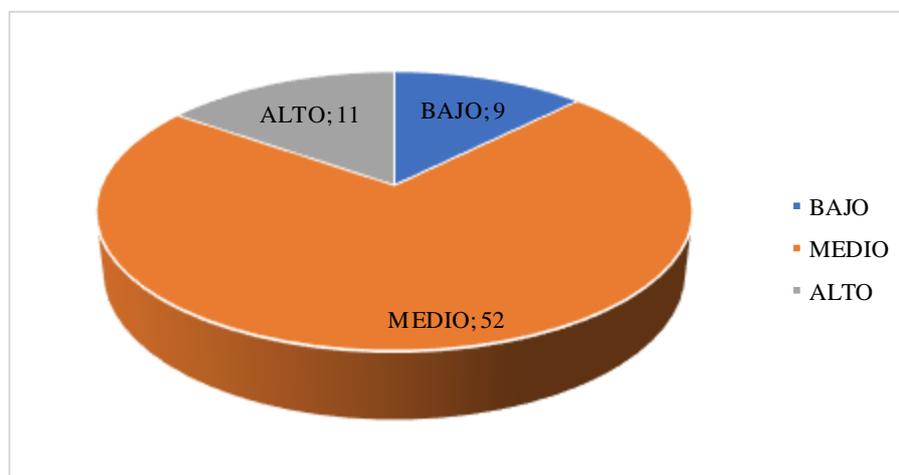
Dimensión octava

Tabla 45 Promedio de la octava dimensión psicosocial

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	12,50
Medio	52	72,22
Alto	11	15,28

Nota: Promedio de los datos obtenidos de la octava dimensión

Figura 45 Dimensión psicosocial



Nota: 41 Clasificación paramétrica de los resultados de la encuesta con tres niveles

Interpretación.

El nivel alto lo calificaron con el 15,28% (11 personas), el nivel medio 72,22% (52 personas), un porcentaje elevado de empleados en el nivel medio sugiere que hay oportunidades para mejorar la percepción del clima psicosocial los factores pueden estar

influyendo en estas percepciones. La presencia de un porcentaje significativo (9%) en el nivel bajo también es motivo de preocupación, ya que puede indicar problemas más serios que necesitan ser abordados.

Identificar los factores del clima laboral que inciden en el desempeño laboral de los empleados

El clima laboral juega un papel fundamental en la efectividad y el rendimiento de los empleados dentro de una organización. Las diversas dimensiones que conforman el entorno laboral, como las condiciones de trabajo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales y la motivación, impactan directamente en el desempeño de los colaboradores.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo, se llevó a cabo la identificación de los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados del GAD, este análisis se ajustó en las siguientes dimensiones: Comunicación, Liderazgo, Motivación, Seguridad, orden y limpieza, Capacitación y desarrollo, Actitud y colaboración, Solución de problemas, Ambiente de trabajo, Capacidad personal, Costos y productividad, para la realización de esta evaluación se implementó el método de 360°. Las preguntas se diseñaron en formato de escala de 1 a 5, donde el 5 representó cualidades positivas mientras que 1 indicó cualidades negativas.

Tabla 46 Desempeño Laboral

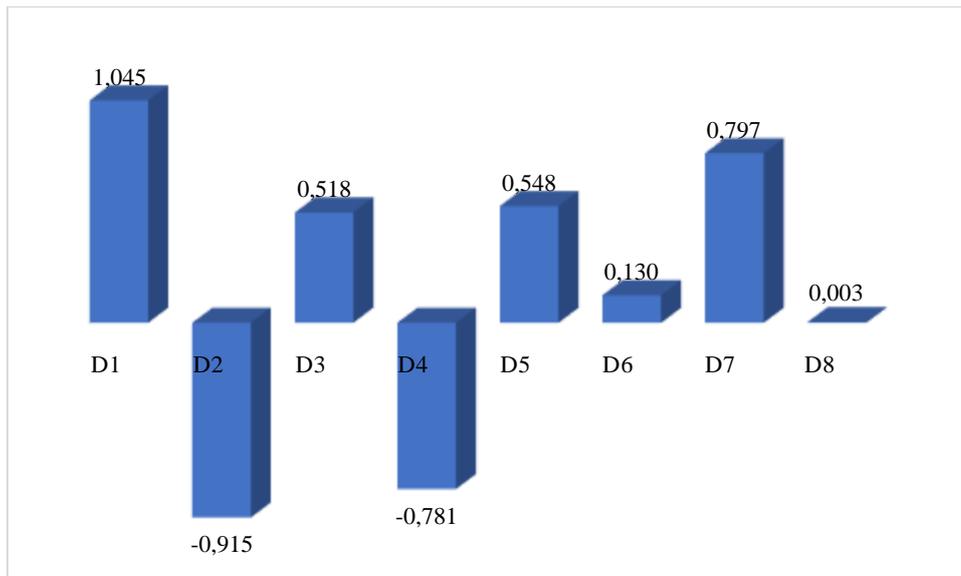
COMUNICACIÓN		
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	14,58%
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos.	53,47%
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	28,82%
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	3,13%
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	0,00%
LIDERAZGO		
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	16,67%
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	58,68%
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	22,57%
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	2,08%

1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	0,00%
MOTIVACION		
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	21,53%
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	56,94%
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	18,06%
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	3,47%
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	0,00%
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA SOL		
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva récord sin accidentes.	4,17%
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen récord sin accidentes.	60,76%
3	La inconsistencia en SOL ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	35,07%
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	0,00%
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	0,00%
CAPACITACION Y DESARROLLO		
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	15,28%
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	50,35%
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	28,13%
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	6,25%
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	0,00%
ACTITUD Y COLABORACION		
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.	13,54%
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	51,04%
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	28,13%
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	5,21%
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	2,08%
SOLUCION DE PROBLEMAS		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	3,47%
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	55,90%
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	36,81%
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	3,13%
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	0,69%
AMBIENTE DE TRABAJO		

5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	4,17%
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	45,83%
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	47,22%
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	2,78%
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	0,00%
CAPACIDAD PERSONAL		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	8,33%
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	48,26%
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	37,85%
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	5,56%
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	0,00%
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reduce. de costos y productividad.	6,60%
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	65,63%
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	25,69%
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	2,08%
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	0,00%

En el siguiente gráfico se presentan los resultados del análisis que muestra cómo cada una de estas dimensiones del clima laboral influye en el desempeño de los empleados del GAD Municipal de Zaruma. A través de esta representación visual, es posible identificar cuáles factores tienen un impacto positivo, negativo o nulo en el rendimiento laboral, proporcionando información clave para el desarrollo de estrategias que promuevan mejoras en el ambiente de trabajo y, por ende, en la productividad de la organización.

Figura 46 Dimensiones del clima en el desempeño



Las dimensiones se describen en el gráfico son:

- Condiciones de trabajo (D1): Alto impacto positivo.
- Relaciones interpersonales (D2): Impacto negativo.
- Comunicación interna (D3): Impacto positivo moderado.
- Estructura organizacional (D4): Impacto negativo.
- Formación profesional (D5): Impacto positivo moderado.
- Reconocimiento y promoción (D6): Impacto positivo leve.
- Motivación y satisfacción (D7): Alto impacto positivo.
- Dimensión Psicosocial (D8): Casi sin impacto

7. Discusión

El estudio analizó los resultados de las diversas dimensiones del clima laboral y cómo estos factores afectan el desempeño del personal, los hallazgos tienen implicaciones significativas para la gestión del talento humano en este entorno, según (Pilligua y Arteaga, 2019) en su investigación indica que las empresas deben esforzarse por lograr un clima de trabajo positivo independientemente de su industria, tamaño o composición de la fuerza laboral los resultados de los empleados de una empresa están significativamente influenciados por su trabajo, el cual está lógicamente ligado a la producción y productividad de la organización, exigiendo libre comunicación en todos los niveles de gestión, colaboración de los empleados, autonomía y proyección gerencial, lo que redundará en resultados exitosos para cualquier organización.

El actual estudio de investigación su diseño de investigación fue de tipo descriptivo y correlacional, ya que se recolectó datos en un solo punto en el tiempo para describir la situación actual del clima laboral y el desempeño laboral del GAD Municipal del cantón Zaruma, con un enfoque cuantitativo, ya que se recogerá y analizará la información, para una mejor comprensión del problema de investigación en el GAD del cantón Zaruma.

El objetivo principal “Evaluar cómo el clima laboral influye en el desempeño de los empleados del GAD municipal del Cantón Zaruma durante el año 2024”; los hallazgos confirman la importancia de un clima laboral positivo, respaldando la teoría de que un clima de trabajo favorable fomenta el desempeño del personal. por lo que se propuso los siguientes objetivos específicos:

Realizar un diagnóstico del clima laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Zaruma.

El clima laboral está influenciado por diversas dimensiones relacionadas con el clima de trabajo, comprendiendo los ocho factores, con el objetivo de comprender la percepción que tienen los empleados sobre su ambiente laboral en la institución. Los resultados del diagnóstico no solo proporcionan información valiosa sobre la percepción de los empleados, sino que también permiten a la gerencia desarrollar planes de acción específicos para mejorar el clima laboral. Al fomentar un ambiente saludable, se espera aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que repercute directamente en su desempeño y en la productividad general de la institución.

En este análisis del clima laboral, se empleó una **escala Likert** de 1 a 5, donde **1** representa el nivel más bajo de satisfacción o percepción positiva, y **5** representa el nivel más alto. Este enfoque se eligió para obtener una medición precisa y estructurada de las percepciones de los empleados en diversas dimensiones del clima laboral.

Escala de Likert:

- **1:** Totalmente en desacuerdo / Nivel más bajo de percepción.
- **2:** En desacuerdo / Insatisfecho.
- **3:** Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Neutro.
- **4:** De acuerdo / Satisfecho.
- **5:** Totalmente de acuerdo / Nivel más alto de percepción.

Con el objetivo de simplificar el análisis y enfocar las estrategias de mejora, se procedió a agrupar los resultados en escalas de frecuencia de tres niveles, al agrupar en niveles bajo, medio y alto permite identificar de manera más clara las áreas que requieren intervención. Al observar las dimensiones donde un porcentaje significativo de empleados se

sitúa en el nivel bajo o medio, se pueden diseñar estrategias específicas para abordar las preocupaciones o mejorar la satisfacción en esos aspectos

Bajo: Indica un nivel deficiente o insatisfactorio en el aspecto evaluado

Medio: Representa un nivel aceptable o moderado en el aspecto evaluado, pero con margen para mejorar

Alto: Indica un nivel óptimo o excelente en el aspecto evaluado.

Figura 47 Promedio de dimensiones del clima laboral en los niveles bajo, medio y alto

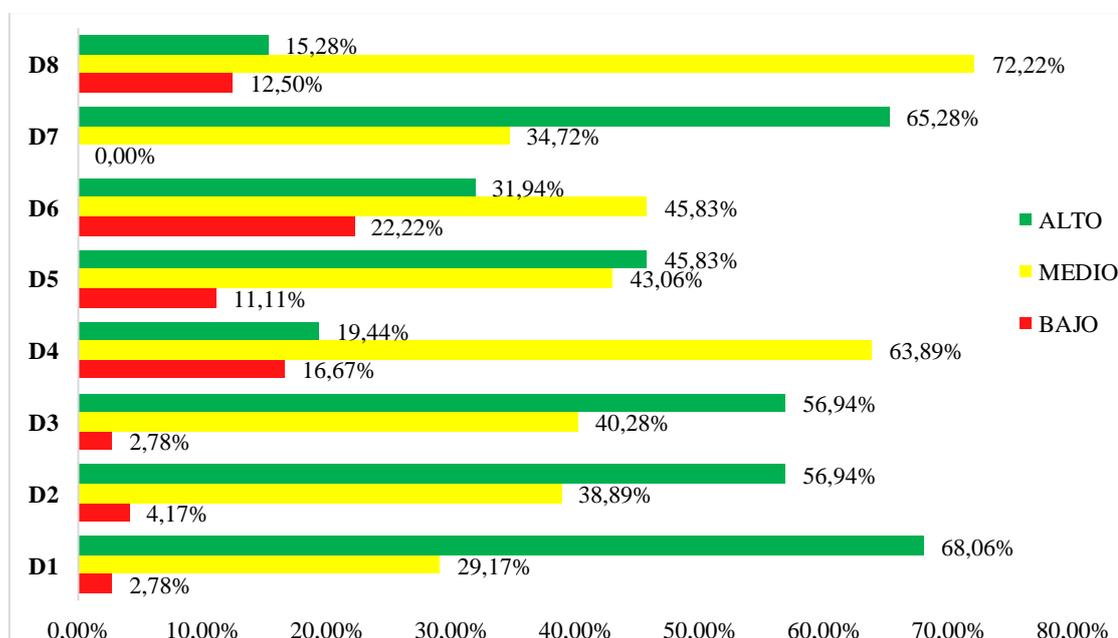


Figura 48 Promedio general de los niveles

■ Bajo	9,03%
■ Medio	46,01%
■ Alto	44,97%
Total	100,00%

Interpretación.

Un 9,03% de los empleados perciben el clima laboral en un nivel bajo, lo que es una señal de alerta. Este grupo puede estar experimentando problemas que afectan negativamente su desempeño y bienestar. El 46,01% de los empleados sitúan su percepción del clima laboral

en un nivel medio. Esto indica que hay margen de mejora, los empleados no están en una situación crítica, tampoco se encuentran plenamente satisfechos. El 44,97% de los empleados considera que el clima laboral es favorable, lo que es positivo, pero refleja que menos de la mitad de los empleados están plenamente satisfechos con el entorno de trabajo.

Tabla 47 Promedio de las dimensiones del clima laboral

Nº	Dimensión	Promedio	Meta	%Cumplimiento
1	Condiciones de trabajo	3,89	5	77,92%
2	Relaciones interpersonales	3,89	5	77,92%
3	Comunicación interna	3,66	5	73,06%
4	Estructura Organizacional	3,61	5	71,67%
5	Formación profesional	3,67	5	73,06%
6	Reconocimiento y promoción	3,12	5	62,28%
7	Motivación y satisfacción	3,61	5	72,27%
8	Dimensión Psicosocial	3,08	5	61,67%
Total		3,57		71,23%

Interpretación

Como se observa en la tabla el promedio de 3,57 y de porcentaje el 71,23% lo que significa que la percepción sobre el clima laboral está con una calificación de bueno; lo cual significa que si bien es cierto la institución cuenta con un buen ambiente de trabajo, sin embargo, existen factores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.

El clima laboral depende de varios factores en las dimensiones que se relacionan con el clima laboral, para el diagnóstico inicial se tomaron en cuenta los ocho factores, las cuales son:

Las condiciones de trabajo que fue un 3,90 y su porcentaje de cumplimiento es de 77,92% esto quiere decir que son bastante buenas, pero se deben implementar medidas para mantener o mejorar la situación.

Las relaciones interpersonales con un 77,92% están bien valoradas, aunque siempre hay espacio para fomentar aún más el trabajo en equipo y el respeto mutuo.

La comunicación interna con el 73,06% su calificación es buena, pero se puede seguir trabajando en mejorar la transparencia y la frecuencia de la comunicación.

La estructura organizacional cumple con un nivel de 71,67% es aceptable, aunque se puede optimizar la claridad en la definición de roles y responsabilidades.

La formación profesional es adecuada con la calificación de 73,06%, pero se recomienda mejorar para asegurar que todos los empleados tengan acceso a capacitación relevante y actualizada.

El reconocimiento y las promociones tiene una calificación de 62,28%, lo que podemos interpretar que no están tan bien valorados. Es crucial revisar y ajustar los procesos de evaluación y promoción para que sean más justos y transparentes.

La motivación y satisfacción de los empleados con una calificación de 72,27% son razonablemente buenas. Se deben implementar estrategias para mantener e incrementar la satisfacción general.

La dimensión psicosocial tiene una calificación de 61,67% lo que muestra una calificación regular, con áreas problemáticas, como estrés y carga mental. Es necesario tomar medidas para mejorar el bienestar emocional y psicológico de los empleados.

Este diagnóstico permitió identificar factores que afectan la satisfacción y el desempeño, facilitando la implementación de estrategias que mejoren el ambiente de trabajo. Según los resultados obtenidos, el promedio general del clima laboral se sitúa en un 71,23%, con un 9,03% de los empleados en niveles bajos, un 46,01% en niveles medios y un 44,97% en niveles altos. Esto indica que, aunque la mayoría de los empleados perciben un clima

relativamente positivo, existen áreas que requieren atención; sin embargo, también se han identificado áreas críticas que necesitan atención inmediata. Las dimensiones con menor puntuación indican que hay oportunidades para mejorar la satisfacción y el compromiso del personal, el mejoramiento continuo en estas áreas puede resultar en un aumento significativo en el desempeño y bienestar de los empleados.

Segundo objetivo

Identificar los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados.

La identificación de los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados es un aspecto crucial para mejorar la productividad y satisfacción en el trabajo. Esto es importante para determinar los factores que afectan negativamente e identificar áreas de mejora, ya que permite a las empresas obtener retroalimentación valiosa sobre las percepciones de los empleados respecto a su entorno laboral. Esto no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también facilita la implementación de cambios que pueden llevar a un aumento significativo en el desempeño laboral.

En este sentido, es esencial realizar evaluaciones periódicas del clima laboral para ajustar las estrategias según las necesidades cambiantes del personal, es importantes involucrar a los empleados en la identificación de los factores que afectan su percepción del clima laboral. Esto no solo permite un diagnóstico más preciso, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización. La implementación de medidas basadas en los resultados obtenidos puede llevar a una mejora gradual y sostenible en el desempeño de los empleados.

Análisis Inferencial (Prueba de hipótesis)

¿Los factores del clima laboral inciden en el desempeño laboral de los empleados?

H₀ = El clima laboral no tiene ninguna relación con el desempeño laboral de los empleados del GAD Municipal del cantón Zaruma

H₁ = El clima laboral si tiene una relación negativa o positiva con el desempeño laboral de los empleados del GAD Municipal del cantón Zaruma.

Tabla 48 regresión lineal

<i>Estadísticas de la regresión</i>		Coef. Pearson
Coefficiente de correlación múltiple	0,32369517	0,32369517
Coefficiente de determinación R ²	0,10477856	
R ² ajustado	0,09198969	
Error típico	9,87817929	
Observaciones	72	

Tabla 49 Regresión lineal

ANOVA					
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	799,454625	799,454625	8,19294447	0,00554274
Residuos	70	6830,48982	97,578426		
Total	71	7629,94444			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	128,158708	7,36412306	17,4031188	3,9408E-27	113,471428	142,845988	113,471428	142,845988
Clima laboral	0,19411568	0,06781732	2,862332	0,00554274	0,0588583	0,32937305	0,0588583	0,32937305

Explicaciones estadísticas de la regresión:**Coefficiente de correlación múltiple (0.3237):**

Este valor mide la fuerza de la relación entre las variables independientes (en este caso, Clima Laboral) y la variable dependiente (Desempeño). Indica una correlación positiva y baja, aunque existe una relación, no es muy fuerte lo que indica que el clima laboral tiene un efecto moderado sobre el desempeño.

Coefficiente de determinación R^2 (0.1048):

Indica qué proporción de la variabilidad en la variable dependiente es explicada por la variable independiente. Este valor indica que el modelo explica el 10.48% de la variabilidad en la variable dependiente. Es decir, el 89.52% de la variabilidad no es explicada por la variable CL, lo que sugiere que hay otros factores que influyen en la variable dependiente.

 R^2 ajustado (0.0920):

Este valor ajusta el R^2 en función del número de variables en el modelo. Al ser similar al R^2 , indica que el modelo no se beneficia significativamente de tener una variable más

Error típico (9.878):

Es la desviación estándar de los residuos (errores). En promedio, las predicciones del modelo tienen un error de casi 9.88 unidades respecto al desempeño real, lo que indica cierta variabilidad.

Población (72):

Se utilizaron los 72 datos obtenidos de las encuestas en la regresión.

Explicación del análisis de varianza (ANOVA):

Grados de libertad:

Regresión (1): Una variable independiente.

Residuos (70): 72 observaciones menos 2 (una para la constante y otra para la variable independiente).

Total (71): Es la suma de los grados de libertad de regresión y residuos.

Análisis varianza

Estadístico F (8.1929): Este valor mide la relación entre la variabilidad explicada por el modelo (regresión) y la variabilidad no explicada (residuos). Cuanto mayor sea el valor de F, más significativa es la relación entre las variables.

Valor crítico de F ($p = 0.0055$): Como el valor p es menor que 0.05, podemos concluir que la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral es estadísticamente significativa, lo que sugiere que el clima laboral sí tiene un impacto en el desempeño.

Esto indica que **rechazamos la hipótesis nula (H_0)**, lo que significa que el clima laboral influye en el desempeño laboral de los empleados.

Coefficientes:

Intercepción (128.1587):

Es el valor estimado del desempeño laboral cuando el clima laboral es 0. Aunque no tiene una interpretación práctica directa, es útil para calcular las predicciones.

Clima laboral (0.1941):

Indica que, por cada unidad adicional de mejora en el clima laboral, el desempeño laboral aumenta en 0.1941 unidades. Este coeficiente es positivo, lo que confirma que el clima laboral tiene un efecto positivo sobre el desempeño.

Estadístico t (2.8623) y valor p (0.0055): El valor t es alto, y el valor p es menor que 0.05, lo que confirma que el coeficiente del clima laboral es estadísticamente significativo.

Intervalos de confianza (95%): El intervalo para el coeficiente del clima laboral es [0.0589, 0.3294], lo que indica que es poco probable que el verdadero valor del coeficiente sea 0, reforzando la conclusión de que el clima laboral tiene un efecto positivo en el desempeño

- **Clima laboral (-0,051018752 a 0,064322094):**

Como el intervalo de confianza incluye el 0, refuerza la conclusión de que el coeficiente de la variable clima laboral no es significativamente diferente de 0.

Interpretación:

Existe evidencia estadísticamente significativa para afirmar que el clima laboral sí influye en el desempeño laboral de los empleados del GAD Municipal del cantón Zaruma. Aunque el efecto es moderado ($R^2 = 10.48\%$), mejorar el clima laboral tiene un impacto positivo en el desempeño de los empleados. Dado que el valor de F es significativo ($p = 0.0055$), rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alternativa (H_1). Esto significa que el clima laboral sí tiene una relación positiva con el desempeño laboral de los empleados del GAD Municipal del cantón Zaruma. Sin embargo, el efecto del clima laboral sobre el desempeño es moderado, lo que sugiere que se deben considerar otros factores que puedan estar afectando el desempeño laboral

La investigación ha evidenciado que aunque existe una compensación positiva entre el clima y el desempeño laboral, esta no es tan fuerte como se esperaría. Esto implica que, si bien mejorar el clima puede tener efectos beneficiosos, no es la única variable a considerar para optimizar el rendimiento de los empleados. Se requiere un enfoque global que contemple otros aspectos organizacionales. Es importante revisar la metodología y considerar si otras variables podrían estar influyendo en el desempeño laboral, como la necesidad de trabajo, cultura organizacional, transparencia y ética, seguridad laboral, analizar la influencia de las políticas gubernamentales y la estabilidad política en el clima laboral. etc., para detectar un efecto más significativo.

El estudio realizado por (Campos, 2024), reveló que el desempeño laboral estuvo influenciado por el clima laboral, siendo la responsabilidad en el trabajo el factor más importante con un coeficiente de relación moderado de 0,606, lo que determinó que el clima laboral tiene un impacto en la responsabilidad en el trabajo de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, indicando que la responsabilidad laboral del personal se ve influenciada positivamente por un clima organizacional favorable.

Por el contrario en la investigación de (Herrera J. M., 2019), los resultados muestran que las correlaciones entre las variables de la investigación son bajas, por lo que se puede observar que el clima laboral en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS, no afecta en el desempeño de los servidores públicos, las dimensiones de flexibilidad del ambiente de trabajo (39,33%), recompensas (40,33%), así como las áreas de reducción de trámites burocráticos (40,33%) y desempeño (44,00), indican niveles críticos de riesgo y sugieren planes de acción para intervenciones, y basada en la teoría de Likert se puede establecer un clima autoritario y paternalista

Limitaciones:

Durante el proceso de recopilación de datos, una de las limitaciones significativas fue la incertidumbre en la población en estudio. Esta incertidumbre se refiere a posibles dudas o inquietudes que los empleados del GAD Municipal del cantón Zaruma pudieran haber tenido respecto a la confidencialidad de sus respuestas, el uso de la información recopilada, o el impacto que los resultados del estudio pudieran tener en su entorno laboral, pudo haber generado una tendencia a proporcionar respuestas más favorables de lo que realmente perciben los empleados, lo que pudo dar lugar a resultados positivos falsos o erróneos.

La naturaleza del clima laboral y su impacto en el desempeño de los empleados son fenómenos complejos y multifacéticos, que pueden verse afectados por diversas variables externas e internas. Los participantes no se sintieron cómodos compartiendo sus opiniones, esto podría haber afectado la validez de los datos. Como resultado, los hallazgos podrían no reflejar con precisión la verdadera relación entre el clima laboral y el desempeño.

A pesar de estos desafíos, se reconoce que la identificación y discusión de estas limitaciones son esenciales para interpretar adecuadamente los resultados y para guiar futuras investigaciones en este ámbito. Este enfoque no solo destaca la limitación de la incertidumbre, sino que también contextualiza su impacto potencial en los resultados del estudio.

Tercer objetivo

El objetivo de este diagnóstico fue analizar el clima laboral para proponer estrategias que incrementen el desempeño de los empleados, basado en los resultados que indican que el clima laboral tiene una relación positiva con el desempeño, aunque moderada, estas estrategias buscan atacar las áreas críticas y potencialmente aumentar el impacto del clima laboral en el rendimiento de los empleados, aunque es probable que otros factores también tengan una influencia importante

Es ampliamente aceptado en la literatura y en práctica organizacional que un clima laboral favorable contribuye de manera importante el bienestar general de los empleados, esto puede influir en otros aspectos importantes como la satisfacción laboral, la retención del personal y la motivación, que a su vez podrían tener un impacto indirecto en el desempeño laboral a largo plazo.

Por lo tanto, al mejorar estas áreas no solo puede potenciar el bienestar y la satisfacción de los empleados, sino que también crea un entorno más propicio para que los empleados alcancen su máximo potencial.

Las estrategias propuestas se enfocarán en las dimensiones del clima laboral que han sido identificadas con niveles de satisfacción bajos o medios. Estas incluyen condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción y dimensión psicosocial, ya que no tienen un nivel bajo considerable, es evidente que hay áreas que requieren atención. Al implementar estas mejoras, la organización puede generar un ambiente de trabajo más positivo, lo que podría tener efectos favorables en la motivación, cohesión del equipo, en la calidad del trabajo y mejorar el desempeño de los empleados.

Tabla 50 Propuesta de estrategias para el GAD Municipal del cantón Zaruma.

Dimensión	Porcentaje	Objetivo	Estrategias	Responsable	Presupuesto estimado	Fecha de realización
Condiciones de trabajo	Bajo: 2,78%	Mejorar el ambiente físico y las condiciones laborales para que los empleados del GAD Municipal cuenten con condiciones óptimas de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden)	Realizar una auditoría del estado actual de las instalaciones y del mobiliario para identificar mejoras necesarias	Jefe de Recursos Humanos Departamento de Infraestructura	\$8,000 - \$12,000 mobiliario, mantenimiento	Diciembre 2024.
	Medio: 29,17%		Mejorar el entorno físico: invertir en las mejoras de las instalaciones, asegurando que sean cómodas y seguras.			Frecuencia: Auditoría anual y mantenimiento trimestral.
Relaciones interpersonales	Bajo: 4,17%	Fortalecer las relaciones entre los empleados y fomentar el respeto, ética y colaboración entre	Equipamiento adecuado: asegurarse que todos los empleados tengan acceso a las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente.	Jefe de Recursos Humanos Comité de Bienestar Laboral	\$5,000 anuales (formación y talleres).	Diciembre 2024
	Medio: 38,89%		Mejorar la ergonomía: de los espacios de trabajo con mobiliario adecuado			Frecuencia: Talleres semestrales y evaluación trimestral de
			Equipos tecnológicos: ratón ergonómico, computadora luz adecuada.			
			Implementar talleres: de ética, respeto, resolución de conflictos trabajo en equipo, organizar actividades para fomentar la unión y la confianza entre los empleados.			
			Establecer una política de “Cero Tolerancia”: hacia la discriminación y el maltrato y promover			

		los empleados del GAD Municipal, reduciendo el conflicto interpersonal	una cultura de comunicación abierta y honesta, donde los empleados se sientan cómodos expresando sus ideas y preocupaciones. Crear un comité de bienestar laboral: para mediar en situaciones de conflicto entre empleados, establecer procesos claros para la resolución de conflictos de manera justa, equitativa y rápida.			relaciones interpersonales.
Comunicación interna	Bajo: 2,78% Medio: 40.28%	Mejorar la claridad y efectividad de la comunicación dentro de la organización	Canales de comunicación: crear un canal de comunicación interno digital como grupos en redes sociales, WhatsApp, reuniones o anuncios informativos, etc. Feedback constante: fomentar la retroalimentación de las actividades a tiempo, tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba en reuniones mensuales entre los diferentes departamentos para compartir avances y resolver dudas Reuniones informativas: realizar reuniones periódicas para mantener a todos informados sobre los avances, logros, actividades, resultados y cambios en la institución.	Jefe de Recursos Humanos.	\$3,000 anuales (plataformas digitales y diseño de anuncios informativos).	Diciembre 2024. Frecuencia: Anuncio informativo mensual, reuniones interdepartamentales cada mes

Estructura organizacional	Bajo: 16,67% Medio: 63,89%	Asegurar que la estructura organizacional sea clara y eficiente	<p>Claridad de roles y responsabilidades: Revisar y actualizar los manuales de funciones de cada puesto, definir claramente los roles y responsabilidades de cada empleado.</p> <p>Reducción de trámite: Simplificar procesos y procedimientos para evitar los papeleos innecesarios</p> <p>Descentralización: delegar autoridad y permitir que los empleados tomen decisiones dentro de sus áreas de trabajo.</p> <p>Crear un sistema de evaluación: una evaluación regular del desempeño alineado a las responsabilidades establecidas</p>	Jefe de Recursos Humanos, Dirección General	\$4,000 anuales (manuales y evaluación).	Enero 2025. Frecuencia: Actualización de manuales anual, evaluación trimestral.
Formación profesional	Bajo: 11,11% Medio: 43,06%	Aumentar las oportunidades de desarrollo y capacitación profesional	<p>Programas de capacitación: aplicar programas de capacitación continua y desarrollo profesional, crear un plan de capacitación anual en temas técnicos y de gestión para todos los empleados.</p> <p>Tutorías: establecer programas de tutorías donde los empleados experimentados guíen a los más nuevos para apoyar el crecimiento profesional dentro de la organización.</p>	Jefe de Recursos Humanos	\$15,000 anuales (capacitaciones internas y apoyo para cursos externos).	Febrero 2025. Frecuencia: Capacitaciones anuales, tutorías trimestrales.

			<p>Plan de carrera: Incentivar la participación en seminarios y cursos externos, cubriendo parcialmente los costos, que permitan a los empleados ver un futuro claro dentro de la organización.</p>			
Reconocimiento y promoción	Bajo: 22,22%	Mejorar el sistema de reconocimiento y promoción justo, basado en el desempeño y las competencias demostradas	<p>Sistema de recompensas: aplicar un sistema de recompensas que reconozca los logros y esfuerzos de forma trimestral para empleados destacados.</p>	Jefe de Recursos Humanos	\$2,500 anuales (premios y reconocimientos).	<p>Marzo 2025.</p> <p>Frecuencia: Reconocimiento trimestral, revisión de criterios anualmente.</p>
	Medio: 45,83%		<p>Promociones transparentes: asegurar que el proceso de promoción sea transparente y basado en méritos e informar regularmente sobre vacantes.</p> <p>Reconocimiento público: Crear eventos o plataformas donde se reconozcan públicamente a los logros de los empleados.</p>			
Motivación y satisfacción	Medio: 34,72%	Aumentar la motivación y satisfacción de los empleados mediante una mejor alineación de los	<p>Realizar encuestas anuales: para medir la satisfacción laboral y proponer mejoras</p> <p>Participación en decisiones: involucrar a los empleados en la toma de decisiones que afecten ++su trabajo</p> <p>Ambiente positivo: organizar actividades de integración y recreación para fortalecer la</p>	Jefe de Recursos Humanos	\$6,000 anuales (actividades de integración y sistema de incentivos)	<p>Abril 2025.</p> <p>Frecuencia: Encuestas anuales, actividades de integración trimestrales.</p>

		intereses personales y organizacionales.	cohesión del equipo y fomentar un ambiente de trabajo positivo y de apoyo mutuo Beneficios adicionales: Implementar un sistema de incentivos basado en el cumplimiento de objetivos, como días libres, bonos y actividades recreativas.			
Dimensión psicosocial	Bajo: 12,50% Medio: 72,22%	Mejorar el bienestar psicosocial de los empleados, como el estrés y la carga mental, para mejorar su salud mental y emocional	Programas de bienestar: Establecer programas de manejo de estrés laboral, que incluyan actividades físicas y ofrecer acceso a servicios de consejería psicológica. Balance trabajo – vida: promover un balance saludable entre trabajo y vida personal, ofreciendo más flexibilidad en los horarios para reducir la sobrecarga mental Espacios de relajación: Crear espacios dentro del GAD Municipal del cantón Zaruma, donde los empleados puedan relajarse y desconectarse durante breves periodos.	Jefe de Recursos Humanos	\$7,500 anuales (consejería psicológica, programas de manejo de estrés)	Mayo 2025. Frecuencia: Consejería continua, pausas activas diarias, evaluación trimestral de carga mental.

Aunque las dimensiones no muestran un nivel de satisfacción extremadamente bajo, es evidente que hay áreas que podrían beneficiarse de mejoras. Implementar estrategias específicas para abordar las dimensiones que presentan niveles medios más elevados (Dimensión estructura organizacional, Dimensión formación profesional, Dimensión reconocimiento y promoción, Dimensión psicosocial), al mejorar el clima laboral es un factor crítico para el aumento del desempeño de los empleados, implementar estrategias que fomenten un ambiente de trabajo positivo, se puede lograr una compensación directa con la satisfacción y motivación de los trabajadores.

Las estrategias propuestas para mejorar el clima laboral deben ser adaptativas y centradas en las necesidades específicas de los empleados, al involucrar a los empleados en el proceso de identificación de áreas de mejora, se fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con la organización, lo que resulta en una mayor disposición a contribuir al éxito colectivo y en un desempeño más alto y sostenible a largo plazo.

8. Conclusiones

El estudio reveló que las condiciones en las áreas evaluadas no presentan indicadores críticos de insatisfacción, a pesar de un clima laboral aceptable, hay dimensiones que deben mejorar, con los datos recogidos demuestran que los empleados expresan niveles moderados de satisfacción con sus condiciones laborales, pero aspectos como la falta de oportunidades de formación y promoción interna generan una percepción negativa en ciertos grupos, lo que afecta su motivación.

El análisis realizado revela que existe una relación significativa y positiva entre el clima laboral y el desempeño de los empleados. El coeficiente de evaluación múltiple de 0,3237 sugiere que, a medida que se mejora el clima laboral, también se observa un incremento en el desempeño laboral. Esto resalta la importancia de crear y mantener un ambiente de trabajo favorable, ya que influye directamente en la productividad y satisfacción de los empleados.

La propuesta de estrategias para mejorar el clima laboral es fundamental para potenciar el desempeño de los empleados. Un ambiente de trabajo positivo no solo incrementa la satisfacción y motivación del personal, sino que también se traduce en una mayor productividad y eficiencia organizacional. Al encontrarse las necesidades y preocupaciones de los empleados, se establece un entorno favorable para el desarrollo profesional y personal, lo que beneficia a toda la institución, los aspectos a mejorar que se tomaron para la propuesta fueron de los niveles medios y bajos de las dimensiones evaluadas.

9. Recomendaciones

Continuar monitoreando el clima laboral para identificar cambios en las percepciones de los empleados, enfocándose en mejorar los aspectos que aún generan preocupación como la comunicación y el reconocimiento, incluir nuevas dimensiones en futuros diagnósticos del

clima laboral, como la conciliación entre la vida laboral y personal, y la percepción de desarrollo profesional.

Continuar evaluando el clima laboral y su impacto en el desempeño, sería beneficioso realizar encuestas periódicas para evaluar la percepción del clima laboral y ajustar las políticas organizacionales según las necesidades y expectativas de los empleados. Esto no solo contribuirá a un mejor desempeño, sino que también potenciará el compromiso y la retención del talento en la organización, Se recomienda considerar otros factores o ajustar el modelo en las próximas evaluaciones para obtener una explicación más precisa del desempeño laboral.

Tomar en cuenta la propuesta de estrategias desarrollada en este estudio, la cual incluye actividades enfocadas en mejorar las dimensiones de nivel bajo y medio, estas acciones contribuirán a crear un clima laboral más saludable, lo que a su vez impulsará el desempeño general de los empleados del GAD Municipal del cantón Zaruma. Las estrategias futuras podrían centrarse en explorar otros elementos que puedan influir en el desempeño de los empleados.

10. Bibliografía

- Altez, S. E., y Arias, C. L. (2019). Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19083/tesis/625954>
- Asamblea nacional. (2020). *Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Asamblea*. Quito: Consejo de administración legislativa.
- Atiquipa, L. y. (2017). Clima laboral en relación al desempeño laboral en el Centro Materno Infantil Dr. Enrique Martín Altuna. *Universidad Privada César Vallejo*.
- Benitez, Y. E. (2021). *Diagnóstico del Clima Laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Atahualpa, año 2020*. Atahualpa: Universidad Nacional de Loja. Obtenido de
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/24467>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición diagnóstica y consecuencias*. México: Trillas.
- Campos, V. E. (2024). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo - 2021. *Universidad Continental*, 141.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones* (Décima ed.). Mexico: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Collas, O. F. (27 de Junio de 2019). Clima organizacional y desempeño laboral en las fiscalías penales del Ministerio Público de Huancayo, 2018. Huancayo, Perú:

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA. Obtenido de
<http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/26>

Coordinación general de talento humano. (2022). *PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*. Ecuador: Coordinación General de Talento Humano de la Asamblea Nacional.

Dessler, G., y Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano* (Sexta ed.). Pearson Education. <https://doi.org/ISBN:9786073241014>

Fiallos, G. (2021). La Correlación de Pearson y el proceso de regresión por el Método de Mínimos Cuadrados. *Universidad Tecnológica Indoamérica*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/466/574>

Guzman, C. B. (2017). Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial del SANTA, CHIMBOTE - 2017. Perú: Universidad San Pedro.

Hernández-Lalinde, J. (2019). Sobre el uso adecuado de la regresión lineal: conceptualización básica mediante un ejemplo aplicado a las ciencias de la salud. Cúcuta, Colombia: Universidad Simón Bolívar.

Hernández-Sampieri, R., y Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill educación. <https://doi.org/978-1-4562-6096-5>

Herrera, J. M. (2019). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS*

ubicada en la ciudad de Quito. Universidad Andina Simón Bolívar , Área de Gestión.
Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Herrera, V. J. (2019). Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

Ley Orgánica de Servicio Público. (2010). *LOSEP*. Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.

Limones, R. L., y Tigrero, S. F. (noviembre de 2023). Clima Laboral y Desempeño del Personal del Distrito de Educación Santa Elena. *Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades*. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1404>

López, C. C. (2017). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo sede central de SEDAPAR S.A. 2016. *Universidad César Vallejo*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16339>

Manobanda, P. J., y Vaca, T. A. (2022). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360 grados para mejorar las competencias del personal de la empresa “Aníbal car reparación, pintura y mantenimiento de carrocerías” en la provincia del Tungurahua*. Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC).

Matín, D. (Julio de 2023). *Desempeño laboral: qué es y cómo medirlo*. Obtenido de Openhr.cloud: <https://www.openhr.cloud/blog/desempeno-laboral>

Ministerio del trabajo. (2018). *NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*. Ecuador: Ministerio del trabajo.

- Minitab. (2019). *Comprensión del Análisis de Varianza (ANOVA) y la Prueba F*. Minitab, LLC. All Rights Reserved. Obtenido de <https://blog.minitab.com/es/compression-del-analisis-de-varianza-anova-y-la-prueba-f>
- Morales, N., Sequeira, N., Prendas, T., y Zúñiga, K. (2016). *La escala de Likert una herramienta economica*. Universidad Técnica Nacional., Admón. y Gestión en Recursos Humanos. Costa Rica: Universidad Técnica Nacional.
- Pico, P. V. (2020). *Estudio de Clima Organizacional y su incidencia en la Satisfacción laboral de los trabajadores en una Institución de Salud de la ciudad de Guayaquil - Ecuador*. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Obtenido de <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1497>
- Pilligua, L. C., y Arteaga, U. F. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. XV*. Universidad El Bosque, Colombia: Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Quiñónez, V. X. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la pontificia universidad católica del Ecuador sede esmeraldas*. Quito: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL.
- Rambay, T. M., San Miguel, C. E., y Duque, O. E. (2017). *Análisis Comparativo del Clima Organizacional en Dos Instituciones Particulares de Educación Superior en Ecuador*. Universidad Espiritu Santo - UEES.
- Regulación de trabajo. (2018). *Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño*. Ecuador: Acuerdo ministerial 41, Ministerio de trabajo.

- Rivas, H. P. (2018). *Clima Organizacional Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial*. Ecuador: UPSE.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN,. <https://doi.org/78-607-442-098-2>
- Solórzano, N. V., Parra, C., Espinoza, M. Y., y Ricardo, M. J. (2020). Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta. *Ciencias económicas y empresariales*. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1351>
- Sumba, B. R., Villafuerte, P. N., y Moreno, P. L. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Ciencias Económicas y Empresariales*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Vidrio Barón, S. B., Rebolledo Mendoza, A. R., González Velásquez, L. M., y Medina Jiménez, A. (2022). *CLIMA LABORAL, ESTRATEGIAS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD, SOSTENIBILIDAD Y CULTURA*. Mexico: Casia Creaciones, S.A. de C.V.
- Vinuesa, P. (2016). EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN Y CORRELACIONES ESPÚREAS. En *Correlación: teoría y práctica*. Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de https://www.ccg.unam.mx/~vinuesa/R4biosciences/docs/Tema8_correlacion.pdf

11. Anexos

Anexo: 1 Solicitud para realizar el trabajo de titulación



Zaruma, 12 de abril el 2024

Sr. Carlos Aguilar
Alcalde del GAD Municipal Zaruma
Presente:

De mi consideración:

Soy Marilyn Vanesa Molina Ramón con cédula de identidad N°. 0704573229, estudiante de la Maestría de Gestión de talento humano de la Universidad Nacional de Loja, le solicito a usted de la manera más atenta el debido permiso de usted para realizar el trabajo de titulación en el GAD Municipal de Zaruma, asimismo poder tener el acceso a la misma con fin de obtener información que me permita desarrollar el trabajo de titulación

Por la atención que se digne dar a la misma, le anticipo mis sinceros agradecimientos y éxitos en sus labores diarios.

Atentamente

f. 

Marilyn Vanesa Molina Ramón

C.I: 0704573229

Anexo: 2 Aceptación del trabajo de titulación

GAD MUNICIPAL
ZARUMA
2023 - 2027

Unidad de Talento Humano

Oficio N° 316-2024-TTHH-GAD-MZ
Zaruma, 15 de abril del 2024

Señorita
MARILYN VANESA MOLINA RAMÓN
Presente. -

ASUNTO: APROBACIÓN TRABAJO DE TITULACIÓN

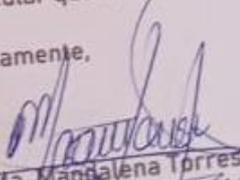
De mis consideraciones:

En contestación al Of. S/N, del 12 de abril del 2024, remitido por el Srta. **MARILYN VANESA MOLINA RAMÓN**, con Cédula de Ciudadanía N° 0704573229, estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, de la Universidad Nacional de Loja, misma solicitud que fue remitida a la máxima autoridad de esta institución municipal, donde requiere lo siguiente: "...solicito a usted de la manera más atenta el debido permiso para realizar el trabajo de titulación en el GAD Municipal de Zaruma, asimismo poder tener acceso a la misma con fin de obtener información que me permita desarrollar el trabajo de titulación...".

En virtud de lo expuesto, a través de la presente, me permito comunicarle que con sumo agrado la solicitud ha sido aceptada de manera favorable, por tal motivo se **AUTORIZA** realizar el trabajo de Titulación en el GAD Municipal de Zaruma, para lo cual deberá coordinar con la Ab. Ma. Magdalena Torres Torres, Técnica de la Unidad, con quien se podrá contactar al número: 0994362813.

Particular que informo a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,


Ab. Ma. Magdalena Torres Torres
TÉCNICO UNIDAD DE TALENTO HUMANO



Cc: Arch.
Glandia//

Dirección: Nueve de Octubre y Plaza de la Independencia
Email: talentohumanogadza@hotmail.com Teléfono: (077) 2973619

Gobierno Municipal de Zaruma  [municipio_de_zaruma](https://www.instagram.com/municipio_de_zaruma)

Ar
Zaru

Anexo: 3 Estructura de la encuesta del clima laboral

Dimensión	Descripción	1	2	3	4	5
Condiciones de trabajo	1	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo				
	2	Las condiciones de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden), me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad				
Relaciones interpersonales	3	En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo				
	4	Las personas con las que me relaciono en el GAD Municipal actúan con respeto y de manera ética				
	5	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos				
Comunicación interna	6	Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?				
	7	La comunicación interna en el GAD Municipal es una actividad permanente y planificada				
	8	¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?				
	9	La comunicación sobre los resultados y marcha del GAD Municipal es clara y transparente				
Estructura organizacional	10	En la institución las funciones están claramente definidas				
	11	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo				
Formación profesional	12	Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento				
	13	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?				
Reconocimiento y promoción	14	Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en el GAD Municipal				
	15	Las promociones internas se realizan de manera justa				
	16	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en el GAD Municipal				
	17	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en el GAD Municipal				
	18	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer al GAD Municipal?				
Motivación y satisfacción	19	¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?				
	20	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?				
	21	¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta institución?				
	22	¿Los objetivos del GAD Municipal reflejan mis intereses?				
	23	¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?				
Dimensión Psicosocial	24	El GAD Municipal se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo				
	25	La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí				
	26	Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias (sumando todos sus trabajos)				
	27	Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido				
	28	Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros				
	29	Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas				
	30	Requiere alto grado de concentración				
	31	En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o les faltan el respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os				

COMUNICACIÓN

- 5 Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
- 4 Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos.
- 3 Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
- 2 Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
- 1 Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.

LIDERAZGO

- 5 Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.
- 4 Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
- 3 Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
- 2 Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
- 1 Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.

MOTIVACION

- 5 Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
- 4 Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
- 3 Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
- 2 Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
- 1 Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.

SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA SOL

- 5 Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva récord sin accidentes.
- 4 Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen récord sin accidentes.
- 3 La inconsistencia en SOL ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
- 2 Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
- 1 La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.

CAPACITACION Y DESARROLLO

- 5 Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.
- 4 Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
- 3 Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
- 2 Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
- 1 Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.

ACTITUD Y COLABORACION

- 5 En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
- 4 Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
- 3 Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
- 2 En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
- 1 Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.

SOLUCION DE PROBLEMAS

- 5 Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
- 4 Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
- 3 Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.

-
- 2 Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
 - 1 La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.

AMBIENTE DE TRABAJO

- 5 En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
- 4 Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
- 3 La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
- 2 Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
- 1 El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.

CAPACIDAD PERSONAL

- 5 Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
- 4 Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
- 3 En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
- 2 Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
- 1 Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.

COSTOS Y PRODUCTIVIDAD

- 5 El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reduce. de costos y productividad.
 - 4 Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
 - 3 Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.
 - 2 deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.
 - 1 Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.
-

Loja, 28 de octubre de 2024

CERTIFICADO DE TRADUCCIÓN

Yo, **Andrea Ivanova Carrión Jaramillo**, con cédula **1104691108**, con el “**Certificate of Proficiency in English**” otorgado por Fine Tuned English Language Institute.

CERTIFICO:

Que he realizado la traducción de español al idioma inglés del resumen del presente estudio investigativo denominado: **Influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los Empleados del GAD Municipal de Zaruma, 2024**, de autoría de **Marilyn Vanesa Molina Ramón**, portador de la cédula de identidad número **0704573229**, estudiante de Maestría en Gestión de Talento Humano, Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente en lo que este creyera conveniente.



Andrea Ivanova Carrión Jaramillo
C.I.: 1104691108