



Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: VII Número: Edición Especial Artículo no.:54 Período: Noviembre, 2019.

TÍTULO: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018.

AUTORES:

1. Ing. Jean Pierre Ramos Carpio.
2. Lcda. Rosa Angelica Acosta Herrera.
3. Tnlgo. Karen Coralía Ramos Carpio.
4. Ing. Ángel Braulio Martínez Vásquez.

RESUMEN: La investigación utilizó como unidad de análisis la institución gubernamental y la observación se direccionó a los colaboradores de la organización, siendo un número reducido y manejable, aplicando fichas de encuesta. Fue una investigación cuantitativa de tipo descriptivo-correlacional con la finalidad de entender la situación y de obtener resultados comprensibles. Se evidenció que el clima organizacional incide directamente en el desempeño laboral de los colaboradores, y consecuentemente, un funcionario tiene un mejor desempeño cuando percibe un mejor clima; esto se comprobó mediante la prueba estadística del chi cuadrado; aceptando la hipótesis alternativa y rechazando la nula, con lo cual se propuso un plan de mejora orientado a fortalecer el desempeño laboral entre los funcionarios.

PALABRAS CLAVES: Clima organizacional, desempeño laboral, ambiente de trabajo, rendimiento laboral.

TITLE: Organizational climate and its impact on the work performance of the Decentralized Autonomous Municipal Government of Canton Quinsaloma, 2018.

AUTHORS:

1. Ing. Jean Pierre Ramos Carpio.
2. Lcda. Rosa Angelica Acosta Herrera.
3. Tnlgo. Karen Coralía Ramos Carpio.
4. Ing. Ángel Braulio Martínez Vásquez.

ABSTRACT: The research used the governmental institution as an analysis unit and the observation was addressed to the organization's collaborators, being a small and manageable number, applying survey sheets. It was a quantitative investigation of a descriptive-correlational type with the purpose of understanding the situation and obtaining understandable results. It was evident that the organizational climate directly affects the work performance of employees, and consequently, an official has a better performance when he perceives a better climate; this was verified by the statistical test of chi square; accepting the alternative hypothesis and rejecting the null one, which proposed an improvement plan aimed at strengthening job performance among officials.

KEY WORDS: Organizational climate, work performance, work environment, work performance.

INTRODUCCIÓN.

Es una investigación enfocada a la gestión de talento humano, con especial énfasis a la variable clima organizacional que se entiende como las percepciones que tienen los colaboradores sobre el medio ambiente donde labora y lo que repercute en su desempeño.

El clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente, para así alcanzar un aumento de productividad, ya que puede impactar significativamente en los resultados; para varios autores el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una organización de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Consecuentemente la organización referida presenta problema relacionado con su clima organizacional que incide directamente en el desempeño de los colaboradores; hipótesis verificada y comprobada por la prueba estadística del chi cuadrado, de tal manera que, según los resultados obtenidos a través del trabajo de campo, utilizando técnicas e instrumentos de investigación, seguido de una discusión de resultados, generó conclusiones y recomendaciones viables. Se presentan alternativas de mejoras que beneficien a los colaboradores y a la comunidad, a manera que se pueda crear un ambiente adecuado a las necesidades identificadas, y así aumentar la efectividad.

Finalmente se propone un “plan de mejora orientado a fortalecer el desempeño laboral entre los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma” lo que permitirá incrementar el desempeño del personal, en virtud de que describen acciones destinadas a mejorar el clima organizacional el cual tiene incidencia directa en las percepciones del personal.

DESARROLLO.

Marco Contextual.

La Municipalidad Distrital de Yauli - Huancavelica periodo 2012, en Perú, considera que el clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral, es decir, a medida que mejora el clima organizacional de la institución mejora de manera favorable el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (Soto, J. Q., 2012).

Según Villatoro, (2015), cada miembro de la organización cuenta con diferentes características además las actitudes tomadas en determinadas circunstancias son variadas y la forma en que perciban el ambiente de trabajo va a influir en la manera que ellos desempeñen sus tareas. Si el ambiente percibido por ellos es negativo, la organización no va a alcanzar los objetivos propuestos o incluso va a tener personal insatisfecho en su desempeño laboral, sin embargo, cuando el clima es positivo los mismos van a realizar sus tareas de manera que se alcanzaran los objetivos de la empresa en menor tiempo.

En las empresas de Bogotá – Colombia el clima organizacional es una percepción colectiva de las personas en relación con las prácticas, políticas, estructura, procesos y sistemas que se dan en una organización, y su consecuente reacción a esta percepción. El clima organizacional se construye a lo largo de un periodo significativo de tiempo con el día a día y es observable, medible y cuantificable. Existen dos variables claves que determinan la efectividad de los empleados y por ende el desempeño de cualquier organización: compromiso y soporte para el éxito (Redacción Portafolio, 2014).

El clima organizacional en las instituciones públicas como el Gobierno Descentralizado Autónomo del Cantón Pujilí, ha tomado gran importancia, ya que busca determinar si hay incidencia en el desempeño laboral de cada uno de los que conforman la institución, siendo que está estrechamente relacionado con los factores de motivación en su entorno de trabajo, para lo cual se analizaron algunas dimensiones como comunicación interna, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, compromiso, adaptación al cambio y entorno físico que son pilares fundamentales para las instituciones que brindan servicios (Jácome, L., Augusta, M., Montenegro, J. & Estefanía, C., 2017).

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal, el clima laboral que existe entre empleados y que este a su vez mida su desempeño laboral y personal, es de gran interés por sus factores y lo que causan en su propio entorno y más aún en el ambiente laboral en la cual los empleados dedican su tiempo y desarrollo profesional. Un clima laboral adecuado, motiva al personal

a ser mejores cada día, y a trabajar con entusiasmo (Cedeño, V., Karen A., Ordoñez B. & Joselyn L., 2015).

Según Guerrero, H., Stalyn, E., Nuñez, Z. & Ninoska, M. (2016), a través de la investigación realizada con las secretarías ejecutivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Urdaneta y los usuarios que acuden a la institución, se propuso diseñar un seminario de capacitación sobre las técnicas de comunicación y escrita la cual mejore el desempeño laboral. Esto permitió que las secretarías ejecutivas tenga un mejor rendimiento laboral con la atención al usuario y sea esta una ventaja interna como externa para la institución, ya que es una unidad administrativa y de gestión que tiene encomendada la labor y recepción de trámite por la cual debe prestar un buen servicio que hable bien tanto de la institución como de su personal (Guerrero H. et al., 2016).

Contexto Institucional.

El clima organizacional es uno de los mejores indicadores para poder determinar el funcionamiento de la institución, también es de recalcar las relaciones entre los grupos que comprenden la institución, factores que inciden de manera directa e indirecta sobre la conducta humana, se encuentra el ambiente físico, la naturaleza y otros factores perjudiciales para el desempeño laboral.

Actualmente, el clima organizacional se considera una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben; por tanto, el clima de la organización es resultado de las percepciones comunes de los miembros que tienen contacto con una estructura organizacional común (Chiang, 2012).

Para medir el nivel de clima organizacional en que se encuentra una empresa o entidad gubernamental se debe realizar un diagnóstico interno.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones (Soto, E., 2012).

Según estudios realizados el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma presenta indicios razonables de que el clima organizacional no es el más adecuado; uno de los problemas destacado es el ambiente laboral que no es óptimo con respecto al colaborador, en otras palabras la iluminación de las instalaciones no son apropiadas, el lugar no genera un ambiente propicio, además es fundamental mencionar que algunas áreas de la empresa no cuenta con aires acondicionados provocando disgusto principalmente en tareas administrativas, además la mala ubicación de las cosas perjudican y afectan de forma negativa el rendimiento laboral.

La comunicación de los funcionarios no es idónea y fluida debido a que la relación de las personas que trabajan en la institución son de distintas preferencias políticos, por lo tanto se genera conflictos de coordinación y organización, como consecuencia se provoca falta de iniciativa hacia la organización, esto genera muchas veces conflictos laborales, malos entendidos, falta de confianza y de compromiso.

En lo que respecta al espacio físico no es favorable para el desarrollo del trabajo efectivo, debido a que las condiciones del entorno necesitan mejorar, es decir, existen espacios reducidos, la adecuación de oficinas no son las correcta para la atención al cliente.

En este contexto, la desmotivación es un factor claro en los trabajadores, debido a que no existen compensaciones, palabras de felicitaciones y sobre todo la comunicación interna por parte de los

directivos no es tan frecuente ni directa. Cabe mencionar que no existen reconocimiento adicional por las labores que se desarrollan cuando realizan trabajo de labor social.

Otro de los inconvenientes suscitado es el ausentismo del personal, esto se da porque la falta de compromiso, problemas con los compañeros, y sobre todo por el clima que existe en la institución; por lo tanto, esto afecta a la misma, en síntesis, los empleados no están en el trabajo, esto hace que su labor no sea eficiente ni mucho menos productivo, como consecuencia trae consigo incumplimiento de objetivos y metas.

Planteamiento del problema.

Problema general. ¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral del GADM de Cantón Quinsaloma?

Subproblemas o derivados.

- ¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional del GADM del Cantón Quinsaloma?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño laboral del GADM del Cantón Quinsaloma?
- ¿Cómo mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral del GADM del Cantón Quinsaloma?

Delimitación de la investigación.

Campo: Administración. **Área:** Administración y Dirección de Talento Humano. **Aspecto:** Clima Organizacional. **Sub-línea de investigación:** Producción y competitividad.

Justificación.

El trabajo de investigación se realizó con la finalidad de conocer cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional y en el desempeño laboral, determinar la relación entre las dos variables,

y de esta manera saber con claridad los malestares que perjudican el buen desarrollo de los colaboradores de la institución.

Son evidente los problemas que presenta la institución, lo que incomoda a muchos de los usuarios cuando se acercan a las oficinas en busca de realizar un trámite o simplemente pedir información, se siente un clima tenso dentro de la institución. Se reitera que la finalidad es identificar los factores que inciden en el clima organizacional, y conocer el desempeño de los colaboradores de la institución.

El estudio del clima organizacional resulta interesante, ya que permite saber la opinión de los colaboradores sobre el funcionamiento de la organización, y de cómo ellos se sienten en la misma, siendo esto de gran ayuda para la gestión de la empresa, y su aspecto estructural.

Objetivos de investigación.

Objetivo general. Conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados del GADM del Cantón Quinsaloma.

Objetivos específicos.

- Identificar los factores que inciden en el clima organizacional del GADM del Cantón Quinsaloma.
- Determinar los factores que inciden en el desempeño laboral del GADM del Cantón Quinsaloma.
- Elaborar una propuesta alternativa que permita mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en el GADM del Cantón Quinsaloma.

Marco conceptual.

Cambio organizacional. Capacidad de adaptación de las empresas, y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo; cabe destacar que cuando los cambios se dan, la situación dentro de una organización no es sencilla, pues en ocasiones no existe la disposición para aceptar tales modificaciones. Asimismo, el cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar a una organización (Pinto, 2012, pág. 13).

Clima laboral. Consiste sobre todo en analizar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo sus tareas ejerzan una influencia positiva (Alcover, C. H., Moriano, J. L., Osca, A. S. & Topa, G. C., 2012, pág. 3).

Cultura organizacional. Hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencia, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas ya aprendidas por lo integrantes de una organización a partir de su interacción social logrando arraigo y permanencia (Zuluaga, M. & Baraya, M., 2012, pág. 15).

Desarrollo organizacional. Es un esfuerzo organizado y bien dirigido desde la alta gerencia, la cual es parte fundamental para conseguir el involucramiento de los subordinados con el fin de lograr el avance organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral. Un buen desarrollo permite la transformación cultural para llegar a la máxima competitividad de la organización y alcanzar prestigio dentro de un mercado exigente (Pinto, 2012, pág. 14).

Antecedentes investigativos.

Se realizó estudio de soporte en otros trabajos de investigación como fuentes de ayuda y de retroalimentación a las variables. Los trabajos corresponden a tesis de maestría y doctorado:

✚ Malisa, L. (2012) de acuerdo con su tesis “*El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa eléctrica provincial Cotopaxi*”.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todo tipo de organizaciones, sean estas privadas o públicas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente empresarial, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano; pues este incide en el desempeño laboral. Este documento analiza las causas que generan un cierto ambiente y las

consecuencias negativas del clima dentro de una entidad como es la Empresa Eléctrica de Cotopaxi. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

✚ Quiñónez, V. & Polo, L. (2013) presentó la tesis “*El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador sede Esmeraldas (Pucese)*”

El funcionamiento armónico de una institución, específicamente de una Universidad, requiere de un clima organizacional propicio, donde se provea a los directivos, docentes, personal administrativo y de servicios de un agradable ambiente de trabajo.

La comunicación, los métodos de compensación y reconocimiento, el trabajo en equipo, los planes de capacitación y desarrollo, la equidad y género, la motivación, el balance trabajo – familia, la remuneración, las condiciones del trabajo, los estilos de dirección, la imagen de la institución, los estilos de liderazgo, la normatividad y procesos, la mejora y cambio, la creatividad e iniciativa y las buenas relaciones interpersonales forman parte del clima organizacional de la institución. Estos factores impulsan al trabajador a desempeñar un buen trabajo y son los que se analizarán en la ejecución de este proyecto.

Clima organizacional.

Toro, A. & Sanín, P. (2013) definen al clima organizacional (CO) como uno de los más destacados, pues permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo. Estas percepciones sobre diferentes atributos de la realidad laboral constituyen un elemento fundamental, no solo para la

implementación de políticas de gestión de las personas, sino también, para el desarrollo estratégico de la organización (pág. 13).

Para Gan, (2012) el concepto de clima laboral u organizacional integra actualmente diversas dimensiones, enfoques o registros, que constituyen ópticas diferentes, y en la mayoría de los casos mezclas o combinaciones de los cuatro siguientes núcleos de atención:

La valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo, dentro de la organización. De suma actualidad por la conciencia progresiva respecto a los riesgos laborales y prevención de accidentes y enfermedades derivadas del trabajo, la atención a los elementos de calidad de vida laboral. (Gan, 2012, pág. 184)

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que sin duda ha demostrado mayor utilidad, sobre todo a partir de 1970, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, relaciones de trabajo y procesos que ocurren en su medio laboral. El clima, en esta perspectiva, es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante exclusiva de los factores organizacionales existentes, y que pueden tener una dimensión más o menos objetivable, sino que depende también y en muchos casos primordialmente de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores (Gan, 2012, pág. 184).

Importancia del clima organizacional.

La importancia del clima organizacional radica en la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente

de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí (Chiavenato, 2009, pág. 260).

Martínez, G. (2012) argumenta que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, y posee las siguientes características:

- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es un fenómeno exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es un fenómeno distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como de las que percibe el observador o el actor.
- Tiene consecuencia sobre el comportamiento.

El clima organizacional tiene las siguientes características según Martínez, G. (2012):

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios

relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores y funciones.

Desempeño laboral.

Según Wayne (2012), el desempeño laboral es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo (pág. 260).

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

Robbins & Judge, (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de los puestos de trabajos; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

- “Desempeño de las tareas. - Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas” (Robbins & Judge, 2013, pág. 555).

- **Civismo.** - Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- **Falta de productividad.** - Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Objetivos de la evaluación de desempeño.

Cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos (Robbins & Judge, 2013, pág. 555).

¿Qué se evalúa? Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual (Robbins & Judge, 2013, pág. 555).

1. **Resultados de las tareas individuales.** Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta.
2. **Conductas.** En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil

identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado.

3. Rasgos. - Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo.

¿Quién debe realizar la evaluación?

“¿Quién debería evaluar el desempeño de un trabajador? Por tradición, la tarea ha recaído en los gerentes, ya que se les considera responsables del desempeño de sus subalternos. Sin embargo, otros podrían hacerlo mejor” (Robbins & Judge, 2013, pág. 556).

Puesto que muchas de las organizaciones actuales utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados, es probable que el superior inmediato no sea el juez más confiable del desempeño de un trabajador. Con frecuencia se pide a los compañeros, e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso, y muchos individuos están participando en su propia evaluación. Una encuesta reveló que alrededor de la mitad de los ejecutivos y por ciento de los empleados ahora participan en sus evaluaciones del desempeño. Como supondrá, con frecuencia las autoevaluaciones son bastante indulgentes, pues presentan un sesgo al servicio del yo, y pocas veces coinciden con las calificaciones que asignan los superiores. Tal vez sean más adecuadas para fines de desarrollo que de evaluación, y deben combinarse con otras fuentes de información para reducir errores de calificación (Robbins & Judge, 2013, pág. 557).

La referencia tomada para la variable desempeño laboral es de los autores Robbins & Judge, (2013) en su libro “*comportamiento organizacional*” quienes definen al desempeño como “un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus

actividades y objetivos laborales. En general, a nivel organizacional, la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual”.

Hipótesis.

H₀: El clima organizacional no incide en el desempeño laboral del GADM de Quinsaloma.

H₁: El clima organizacional incide en el desempeño laboral del GADM de Quinsaloma.

Variables.

Variable independiente: Clima Organizacional.

Variable dependiente: Desempeño laboral.

Resultados obtenidos de la investigación.

Pruebas estadísticas aplicadas.

En el presente trabajo de investigación se aplicó la fórmula del CHI cuadrado, que es una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de los datos con una distribución esperada, con la finalidad de conocer, sí la hipótesis se rechaza o se acepta.

Para el cálculo del chi-cuadrado se tomó en consideración la pregunta 2 que hace referencia la variable independiente, que busca identificar como se da el clima organizacional en la institución objeto de estudio; mientras que también se tomó en consideración las pregunta 4 que hace énfasis a la variable dependiente, la cual intenta evidenciar en qué grado o nivel se encuentra el desempeño laboral de los empleados de la institución.

En el trabajo de investigación se utilizó un nivel de confianza del 95% (0,95), y un margen de error del 5% (0,05).

$$Xc^2 = \sum_{ij} \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Donde:

Xc^2 = Valor estadístico de Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

Fo = Frecuencia observada

Fe = Frecuencia esperada

Regla de decisión.

➤ Si: $\chi^2 c < \chi^2 t$; entonces se acepta la Ho y se rechaza la Ha.

➤ Si: $\chi^2 c > \chi^2 t$; entonces se acepta la Ha y se rechaza la Ho.

Criterio= Se Rechaza la hipótesis nula si $Xc^2 \geq Xt^2$; donde $Xt^2 = 7.8147$

Para calcular la frecuencia observada se suman de manera vertical y horizontal las alternativas de cada ítem, para luego obtener un total.

Frecuencias observadas.

Frecuencias observadas **Tabla 1.-**

Preguntas	Respuestas				Total
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	
1. ¿Cómo considera usted el clima organizacional en el GAD del Cantón Quinsaloma?	21	28	37	20	106
2. ¿Cómo considera usted el desempeño laboral en el GAD del Cantón Quinsaloma?	27	23	19	37	106
TOTAL	48	51	56	57	212

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

Para calcular la frecuencia esperada (Fe) se multiplicó el subtotal vertical de cada alternativa de respuesta por el vertical horizontal de cada ítem y el resultado se divide por el gran total (n).

Frecuencias esperadas.**Tabla 2.-** Frecuencias esperadas.

Preguntas	Respuestas				Total
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	
1. ¿Cómo considera usted el clima organizacional en el GAD del Cantón Quinsaloma?	24	25,5	28	28,5	106
2. ¿Cómo considera usted el desempeño laboral en el GAD del Cantón Quinsaloma?	24	25,5	28	28,5	106
TOTAL	48	51	56	57	212

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

En la tabla #3 se colocan los resultados de la frecuencia observada (Fo) y la frecuencia esperada (Fe) y se procede a resta; luego el resultado se elevará al cuadrado y se lo dividirá para la frecuencia esperada (Fe) nuevamente; cada uno de los resultados serán sumados y se obtendrá el resultado final que será el del Chi cuadrado calculado.

Tabla 3.- Chi cuadrado calculado

O	E	O-E	(O-E) ²	((O-E) ² /E
21	24	-3	9	0,375
28	25,5	2,5	6,25	0,24509804
37	28	9	81	2,89285714
20	28,5	-8,5	72,25	2,53508772
28	24	3	9	0,375
46	25,5	-2,5	6,25	0,24509804
20	28	-9	81	2,89285714
12	28,5	8,5	72,25	2,53508772
212	212			12,0960858

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

Grados de libertad.

Los grados de libertad se dan en función del número de pregunta y alternativas, por lo tanto, son dos preguntas de cuatro alternativas que dan como resultado dos filas y cuatro columnas restándoles uno a cada una, se obtiene tres grados de libertad, como se demuestra en la siguiente formula:

$$G1 = (\text{fila} - 1) (\text{columna} - 1)$$

$$G1 = (2 - 1) (4 - 1)$$

$$G1 = (1) (3)$$

$$G1 = 3$$

Donde el Xt^2 es = **7.8147**

Tabla 4.- Valores críticos del chi cuadrado.

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

La tabla # 4 identifica el Chi teórico en función de los grados de libertad, y de probabilidad; de tal modo que se compara con el valor crítico de Chi cuadrado calculado donde el resultado es mayor al valor teórico (7,8147), de este modo se determina que se acepta la hipótesis alternativa, y se rechaza la nula según los criterios correspondientes.

- Valor obtenido tabla de distribución = **7,8147**
- Chi cuadrado calculado = **12,0960858**

Considerando los grados de libertad, de tres y un margen de error del 5% se debe obtener un valor de distribución superior a 7,8147 una vez calculado el valor del Chi cuadrado, para que se rechace la hipótesis nula y se acepte la hipótesis alternativa; por lo tanto, una vez realizado el cálculo del Chi cuadrado se obtuvo un valor de **12,0960858**, mismo valor que es superior al valor de la distribución que es 7.8147, por lo consiguiente se válida la hipótesis alternativa y se rechaza la nula llegando a la conclusión: de que el clima organizacional incide en el desempeño laboral del GADM del Cantón Quinsaloma.

Interpretación de datos.

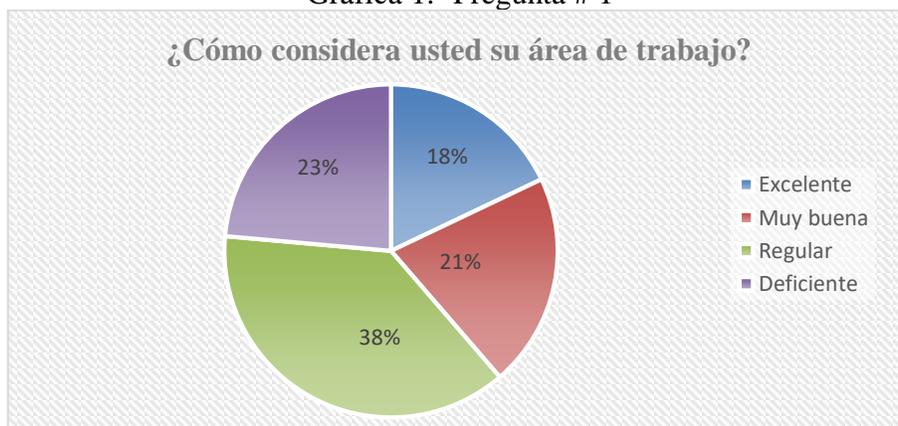
1. ¿Cómo considera usted su área de trabajo?

Tabla 5.- Pregunta # 1.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	19	18%
Buena	22	21%
Regular	40	38%
Deficiente	25	23%
Total	106	100%

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

Gráfica 1.- Pregunta # 1



Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

2. ¿Cómo considera usted el clima organizacional en el GAD del Cantón Quinsaloma?

Tabla 6.- Pregunta # 2.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	21	20%
Muy buena	28	26%
Regular	37	35%
Deficiente	20	19%
Total	106	100%

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

Gráfica 2.- Pregunta # 2



Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

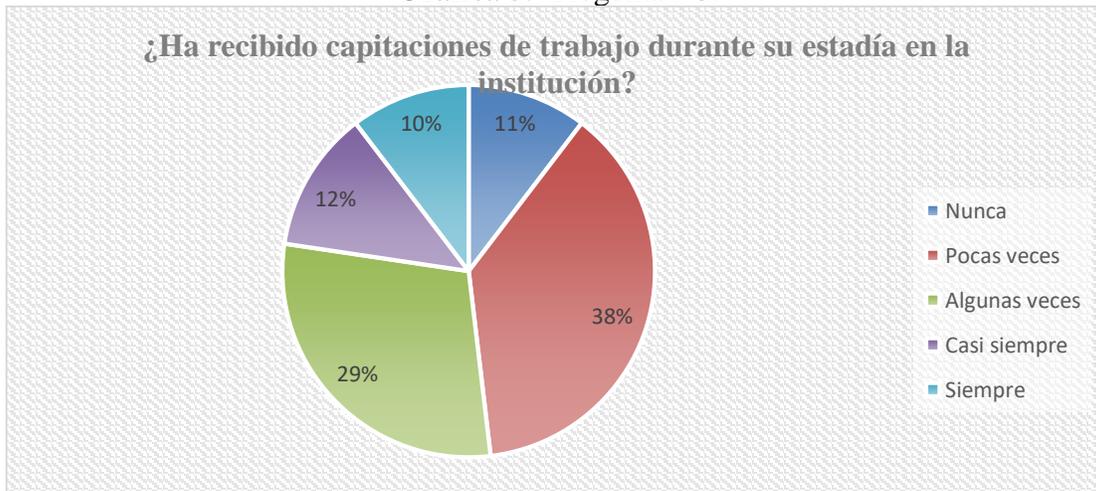
3. ¿Ha recibido capacitaciones de trabajo durante su estadía en la institución?

Tabla 7.- Pregunta # 3.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	11%
Pocas veces	40	38%
Algunas veces	31	29%
Casi siempre	13	12%
Siempre	11	10%
Total	106	100%

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

Gráfica 3.- Pregunta # 3.



Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

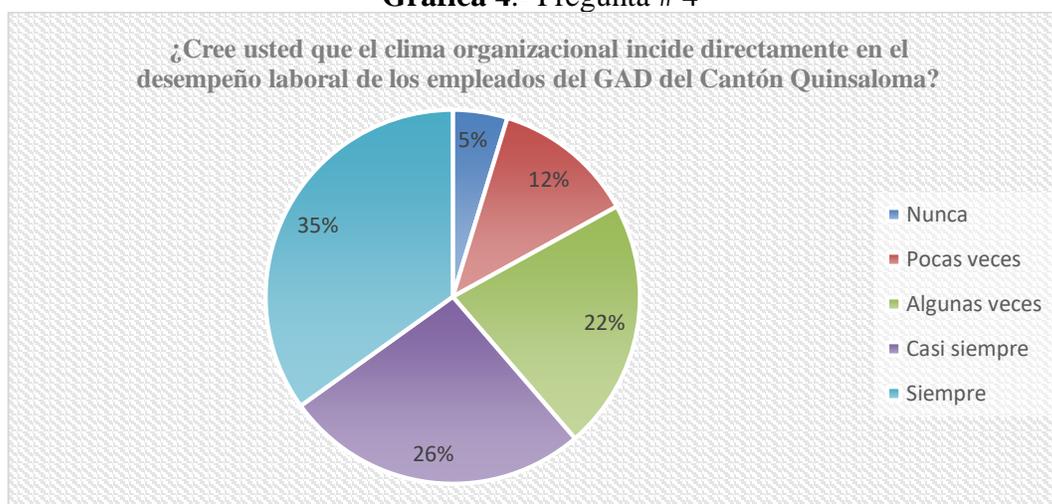
4. ¿Cree usted que el clima organizacional incide directamente en el desempeño laboral de los empleados del GAD del Cantón Quinsaloma?

Tabla 8.- Pregunta # 4.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	5%
Pocas veces	13	12%
Algunas veces	23	22%
Casi siempre	28	26%
Siempre	37	35%
Total	106	100%

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

Gráfica 4.- Pregunta # 4



Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

Propuesta de aplicación de resultados.

Alternativa obtenida: Plan de mejora orientado a fortalecer el desempeño laboral entre los funcionarios del GADM del Cantón Quinsaloma.

Alcance de la alternativa.

El alcance que tendrá la presente alternativa se estima que es de un año, en ese periodo de tiempo se espera que haya mejorada el desempeño laboral, el cual estará en función de las técnicas respectivas, talleres y curso de capacitaciones que se les dé a todos los colaboradores de la institución, el cual será medido a través de evaluaciones periódicas, y además se aplicaran, si es el caso la técnica de la

encuesta para conocer cómo se sienten los colaboradores con las nuevas estrategias que se incorporaron; de tal modo que los beneficiarios se han todos los que forman parte de la institución.

Aspecto básico de la alternativa.

Lara, J. & Ávila, P. (2015), en sus tesis “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Cruzbarcorp S.A” Presentó la siguiente propuesta “*Plan de mejora del clima organizacional de empresa Cruzbarcorp S.A. para fortalecimiento del desempeño laboral en los trabajadores*”, en la cual espera obtener como resultados, el mejoramiento del clima organizacional, con el afán de unir a todos los colaboradores, manetenerlos motivados e impulsarlos de esta manera a realizar un mejor esfuerzo en sus puestos de trabajo, consecuentemente mejorar el desempeño laboral de los empleados de la empresa Cruzbarcorp S.A.

En la institución referida es necesario mencionar que no se ha presentado ninguna propuesta, lo que se espera que la actual propuesta ayude al desarrollo y desempeño de los funcionarios de forma eficiente y eficaz, cumpliendo a cabalidad las expectativas.

Justificación.

Las empresas luchan por tener un ambiente de trabajo agradable que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores; por esta razón, el clima organizacional debe evaluarse constantemente aprovechando al máximo la utilización de todos los recursos disponibles, con la finalidad de mejorar el desempeño y el desarrollo productivo de los funcionarios.

Los beneficios que obtendrá la institución al aplicar el plan de mejora serán; el mejoramiento de los métodos de comunicación, aprender nuevas técnicas de liderar, mantener a sus colaboradores altamente motivados, fortalecerá las políticas de la organización, facilitará las capacitaciones a

funcionarios y a nuevos colaboradores, de tal manera que proporcionará una mejor y más rápida inducción en el campo de las labores; por lo tanto, todos serán los beneficiarios.

La implementación de esta propuesta debe llevarse a cabo en el menor tiempo posible, ya que el propósito es lograr un cambio positivo en la percepción de los empleados hacia la institución, lo que se reflejará en una relación laboral más favorable y agradable entre todos.

Estructura general de la propuesta.

Título. Plan de mejora orientado a fortalecer el desempeño laboral entre los funcionarios del GAD del Cantón Quinsaloma.

Componentes.

El plan de mejora se encuentra direccionado en cinco factores claves que se encuentran en situación desfavorable en el GADM del Cantón Quinsaloma, con la finalidad de mejorar los indicadores, y sobre todo, el desempeño laboral de los colaboradores y de la institución.

Trabajo en equipo.

Se propone desarrollar actividades encaminadas a trabajar en equipo con cada uno de los colaboradores, para el efecto se realizan tácticas y acciones encaminadas a fomentar la participación, integración y colaboración entre el personal de las diferentes áreas para generar compromiso organizacional mediante la implementación de diferentes acciones.

Ambiente físico.

Factor importante para fomentar la conservación de un ambiente físico óptimo que garantice la comodidad al trabajador, contar con actividades encaminadas al aprovechamiento correcto de los espacios físicos del área de trabajo.

Comunicación interna.

Factor esencial en el crecimiento y desarrollo de toda la institución, para el efecto el plan de mejora busca incrementar los niveles de comunicación entre los colaboradores.

Desarrollo del personal.

Factor importante para toda la institución puesto que el desarrollo y las capacitaciones generan autoconfianza, aportan al crecimiento del trabajo en equipo y el crecimiento y reconocimiento de la institución.

Compensación y reconocimiento del personal.

Factor enfocado a implementar tácticas y acciones encaminadas a la compensación y reconocimientos que sirvan de motivación para que los colaboradores estén incentivados en el desempeño de sus funciones.

Políticas de implementación.

- Las actividades propuestas deberán realizarse en jornadas que no interfieran e interrumpan con los horarios de trabajo de cada colaborador.
- Cada actividad debe de ser planeada acorde a la ocasión y fecha del año, según lo establezca el cronograma y todo el personal administrativo debe de participar.
- Debe notificarse a los empleados de cada actividad con anticipación para que este informado.
- El personal puede aportar ideas para la realización de las actividades nuevas dentro de la institución.
- Se deberá realizar las actividades planificadas con cabalidad sin retrasos ni inconveniente.

Tabla 9.- Componentes de la alternativa.

Plan de mejora para fomentar el trabajo en equipo						
Estrategia	Mejorar la identificación, participación y pertenencia del empleado.					
Objetivos	Fomentar la realización de trabajos y actividades que promuevan el trabajo en equipo					
Tácticas y acciones	Responsables	Indicadores	Recursos	Logros obtenidos	Plazo	Presupuesto referencial
<ul style="list-style-type: none"> Difundir la misión, visión y objetivos departamentales (charlas informativas) 	Departamento de recursos humanos.	100% de personal conocen la filosofía departamental	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador Equipos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor participación, integración y comunicación entre los colaboradores del GAD del Cantón Quinsaloma. 	1 semana	\$250,00
<ul style="list-style-type: none"> Organizar equipos de trabajo para proponer soluciones a los problemas departamentales con la finalidad de mejorar y resolver los procesos de trabajo en conjunto. (Taller participativo actividades grupales) 	Departamento de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> 100% de problemas identificados Número de soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador Materiales Matriz de árbol de problemas y soluciones. 		1 semana	\$350,00
<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo reuniones departamentales para revisar proyectos. 	Coordinadores y jefes departamentales	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la participación e integración grupal 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos informáticos, software 		Trimestral	\$600,00
<ul style="list-style-type: none"> Generar espacios cohesión grupal, participación, diversión departamental y eventos deportivos, etc. 	Coordinadores y jefes departamentales	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de los niveles de participación de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Artículos deportivos y de recreación. 		Trimestral	\$1.000,00
Total de plan de mejora para fomentar el trabajo en equipo						\$2.200,00

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

Tabla 10.- Componentes de la alternativa.

Plan de mejora para el ambiente físico del GAD del Cantón Quinsaloma						
Estrategia	Diseñar un espacio físico cómodo, seguro que permita la ejecución eficiente de las tareas.					
Objetivos	Fomentar la conservación de un ambiente físico que garantice la comodidad, sociabilidad del grupo laboral y la realización de las tareas asignadas.					
Tácticas y acciones	Responsables	Indicadores	Recursos	Logros obtenidos	Plazo	Presupuesto referencial
<ul style="list-style-type: none"> Revisar constantemente las adecuaciones (iluminación, ventilación, espacio de área de trabajo) de las oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinadores de las áreas del GAD Departamento de recursos humanos Conserjes 	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente físico. Niveles de clima organizacional mejorados. 	Infraestructura. Materiales y equipos. Personal.	Comodidad para los funcionarios al tener un excelente área y clima laboral logrando que las tareas se realicen de manera oportuna y adecuada.	Trimestral	\$900,00
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el ambiente físico de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinadores de las áreas del GAD Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de los empleados. 	Infraestructura. Materiales y equipos. Personal.		Trimestral	\$600,00
Total Plan de mejora para el ambiente físico del GAD del Cantón Quinsaloma						\$1.500,00

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

Tabla 11.- Componentes de la alternativa.

Plan de mejora para el proceso de comunicación interna entre el personal del GAD del Cantón Quinsaloma						
Estrategia	Realizar talleres de comunicación organizacional. Buscar nuevas tecnologías y medios de comunicación para lograr que la comunicación sea eficiente en tareas a ejecutar					
Objetivos	Mantener comunicación óptima y clara con los funcionarios a fin de que conozcan los propósitos y actividades de la institución.					
Tácticas v acciones	Responsables	Indicadores	Recursos	Logros obtenidos	Plazo	Presupuesto referencial
<ul style="list-style-type: none"> Implementar curso de comunicación dirigido a todo el personal que labora en el GAD del Cantón Quinsaloma. 	Departamento de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> Menor número de quejas 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador Equipos informáticos. Internet. Programas de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor y mejor comunicación entre los miembros de la institución. Confianza entre los diferentes grupos de trabajo y con los compañeros 	Trimestral	\$ 2.000,00
<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones para conocer los logros del personal 	Coordinadores de las áreas	<ul style="list-style-type: none"> Mejores relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos informáticos 		Trimestral	\$300,00
<ul style="list-style-type: none"> Mantener de forma óptima los canales de comunicación, a fin de que los colaboradores estén enterados de todas las actividades. 	Coordinadores de las áreas.	<ul style="list-style-type: none"> Mayor nivel de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Sitios web de la institución y aplicaciones 		Durante todo el año	\$200,00
Total del Plan de mejora para el proceso de comunicación interna entre el personal del GAD del Cantón Quinsaloma						\$2.500,00

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

Tabla 12.- Componentes de la alternativa.

Plan de mejora para el desarrollo del personal del GAD del Cantón Quinsaloma						
Estrategia	Realizar capacitaciones para el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas del personal					
Objetivos	Diseñar capacitaciones para mitigar problemas que afecten el desempeño laboral de los funcionarios del GAD del Cantón Quinsaloma.					
Tácticas v acciones	Responsables	Indicadores	Recursos	Logros obtenidos	Plazo	Presupuesto referencial
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un plan de capacitación institucional, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades de cada persona. 	Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Mejores resultados de la evaluación. Desarrollo de las habilidades necesarias 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador Equipos informáticos. Material de apoyo Salón de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Cada uno de los funcionarios se desempeñará y trabajará de manera eficiente en su área de trabajo. 	Semestral	\$ 5.000,00
<ul style="list-style-type: none"> Implementar curso de capacitación sobre clima organizacional 	Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de clima organizacional mejorados 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador Equipos informáticos. Material de apoyo Salón de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor efectividad en el desempeño de las tareas. 	Semestral	\$2.000,00
Total de Plan de mejora para el desarrollo del personal del GAD del Cantón Quinsaloma						\$7.000,00

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

Tabla 13.- Componentes de la alternativa.

Plan de mejora de compensación y reconocimiento para el personal que labora en el GAD del Cantón Quinsaloma						
Estrategia	Mantener un nivel elevado de motivación individual y por equipo.					
Objetivos	Implementar programas de compensación y reconocimiento enfocadas a la motivación y desarrollo laboral de los funcionarios del GAD del Cantón Quinsaloma.					
<u>Tácticas y acciones</u>	<u>Responsables</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Recursos</u>	<u>Logros obtenidos</u>	<u>Plazo</u>	<u>Presupuesto referencial</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer los logros individuales y de equipos. 	Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor grado de participación de los empleados. ▪ Empleados motivados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitador ▪ Equipos informáticos. ▪ Material de apoyo ▪ Sitio web 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal tendrá una mayor satisfacción, autenticidad, empatía, y efectividad en el desempeño laboral 	Mensual	\$ 2.000,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar un programa de reconocimiento para premiar y felicitar a los funcionarios. 	Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productividad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos informáticos. ▪ Material de apoyo ▪ Sitio web 		Trimestral	\$1.000,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un sistema de evaluación por competencias para evaluar el desempeño del personal. 	Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejor desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos informáticos. ▪ Material de apoyo 		Semestral	\$1.000,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerar otras formas de motivar e incentivar al personal. 	Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejor desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitador ▪ Material de apoyo 		Trimestral	\$1.000,00
Total de Plan de mejora de compensación y reconocimiento para el personal que labora en el GAD del Cantón Quinsaloma						\$5.000,00
TOTAL						\$18.200,00

Elaboración: Jean Pierre Ramos Carpio.

Evaluación.

Una vez aplicada la propuesta, se evaluarán los resultados que se dieron identificando cuales fueron los puntos altos y bajos de la misma, entre ellos tenemos una evaluación del ambiente físico, evaluación del conocimiento general de la empresa, evaluación de desempeño entre otras para así después poder reestructurar o mejorar la propuesta para poder alcanzar un resultado favorable.

Resultados de la alternativa.

Los resultados con la aplicación de la alternativa - Plan de mejora orientado a fortalecer el desempeño laboral entre los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma:

- Atención amable y de calidad entre todos los miembros de la institución.
- Mejoramiento y estabilidad del estatus laboral.
- Evaluación del desempeño con valoraciones equitativas y justa.
- Comunicación asertiva, ágil y oportuna.
- Ahorro de tiempo para gestionar materiales.
- Funcionarios dispuestos aportar con su mejor desempeño en bien de la institución.
- Mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral del personal.
- Formación de equipos de trabajos que permitan a la institución alcanzar con sus metas.
- Elevar el grado de compromiso del personal con el afán de mejorar la gestión de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Alcover, C. H., Moriano, J. L., Osca, A. S. & Topa, G. C. (2012). Psicología del trabajo. Madrid: Uned.
2. Cedeño, V., Karen A., Ordoñez B. & Joselyn L. (2015). Análisis del clima laboral en el desempeño de los empleados en el gad municipal del cantón naranjal durante el periodo 2013 – 2014. (Proyecto de grado a la obtencion del titulo de ingeniero comercial). Recuperado de:

<http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/2653/AN%20c3%81LISIS%20DEL%20CLIMA%20LABORAL%20EN%20EL%20DESEMPE%20c3%91O%20DE%20LOS%20EMPLEADOS%20EN%20EL%20GAD%20MUNICIPAL%20DEL%20CANT%20c3%93N%20NARANJAL%20DURANTE%20EL%20PERIODO%202013%20e2%80%93%202014..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

3. Chiang, M. V. (2012). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: R.B Servicios Editoriales.
4. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. México. McGraw-Hill/interamericana editores.
5. Gan, F. B. (2012). El clima en las organizaciones. México: Parainfo S.A.
6. Guerrero, H., Stalyn, E., Nuñez, Z. & Ninoska, M. (2016). El desempeño laboral de las secretarías ejecutivas y su incidencia en la atención al usuario del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en el Cantón Urdaneta de la Provincia de los Ríos. Recuperado de: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/2332/1/P-UTB-FCJSE-SEBGUE-000009.pdf>
7. Jácome, L., Augusta, M., Montenegro, J. & Estefanía, C. (2017). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral: caso Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Pujilí. Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3767/1/T-UTC-0214.pdf>
8. Iara, J. P. & Ávila, P. A. (2015). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Cruzbarcorp S.A. (proyecto de investigación previo a la obtención de título de licenciatura). Universidad Laica Vicente Rocaforte. Guayaquil: Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1484/1/T-ULVR-1492.pdf>
9. Malisa, L. (2012). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa eléctrica provincial Cotopaxi. Universidad técnica de Ambato. Recuperado de: http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4175/1/tse_2012_14.pdf
10. Martínez, G. (2012). La cultura de empresas. México D.F: Pearson Prentice Hall.
11. Pinto, M. C. (2012). Desarrollo organizacional. México: Red tercer milenio.

12. Redacción Portafolio. (2014). El impacto del clima organizacional en los resultados. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>
13. Robbins, S. & Coulter, M. (2013). Administración. Un empresario competitivo. México: Pearson Educación.
14. Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. Decimaquinta edición. México: Pearson.
15. Soto, J. Q. (2012). Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yaul. Repositorio institucional. recuperado de: <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/421>
16. Soto, E. (2012). Comportamiento organizacional: impacto en las emociones. México: Thomson learning.
17. Toro, F. A. & Sanín, A. P. (2013). Gestión del clima organizacional; Intervención basada en evidencias. Medellín: Cincel.
18. Villatoro, Y. (2015). Evaluación del clima organizacional en la municipalidad de malacatancito huehuetengo. Repositorio institucional. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Villatoro-Yesenia>
19. Wayne, R. (2012). Administración de recursos humanos, 11va edición. México: Pearson.
20. Quiñónez, V. & Polo, L. (2013). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador sede Esmeraldas (Pucese). Universidad de Israel. Recuperado de: <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/372>
21. Zuluaga, M. & Baraya, M. (2012). Clima organizacional. Colombia: Ibukku.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Fred, R. D. (2013). Concepto de administración estratégica (decimocuarta edición). México: Pearson educación.
2. Gracia, V. C, (2017). Sé Líder: Lecciones esenciales para un líder joven. Bloomington: Thinkstock
3. Ramos, J. P., Villacrés, A. E., Ocampo, W. L. & Pazmiño, D. A. (2018). Calidad: La consciencia de la mejora continua en la empresa. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Jean Pierre Ramos Carpio.** Ingeniero Comercial. Analista Administrativo de la Organización Ablibitum S.A “Transferencia del Conocimiento” - Ecuador. E-mail: jeanpierrer_24@outlook.com
2. **Rosa Angelica Acosta Herrera.** Licenciada en Comunicación Social. Analista del Departamento de Comunicación Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma – Ecuador. E-mail: rosi123ac@gmail.com
3. **Karen Coralía Ramos Carpio.** Tecnóloga en Desarrollo de Software. Asistente Técnico de la Organización Ablibitum S.A “Transferencia del Conocimiento” - Ecuador. E-mail: duneskaestrellita@hotmail.com
4. **Ángel Braulio Martínez Vásquez.** Ingeniero en Diseño Gráfico. Diseñador y Diagramador de la Organización Ablibitum S.A “Transferencia del Conocimiento” - Ecuador. E-mail: vasmarti10@gmail.com

RECIBIDO: 11 de octubre del 2019.

APROBADO: 20 de octubre del 2019.