

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tema: “Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, periodo 2019-2020”

Trabajo de titulación previa la obtención del
título de Licenciada en Administración Pública

AUTORA: Ger Ger Karen Viviana

TUTOR: Msc. Almeida Burbano Diego Guillermo

Tulcán, 2022

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que la estudiante Ger Ger Karen Viviana con el número de cédula 040162043-0 ha elaborado el trabajo de titulación: "Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, periodo 2019-2020"

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

f.....

Almeida Burbano Diego Guillermo, Msc.

TUTOR

f.....

Zapata Muñoz Sofía, Msc.

LECTORA

Tulcán, agosto de 2022

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de **Licenciada** en la Carrera de Administración Pública de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Ger Ger Karen Viviana con cédula de identidad número 040162043-0 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f. 

Ger Ger Karen Viviana

AUTORA

Tulcán, agosto de 2022

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Ger Ger Karen Viviana declaro ser autor/a de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: "Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, periodo 2019-2020" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

f. 

Ger Ger Karen Viviana
AUTORA

Tulcán, agosto de 2022

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme y permitirme cumplir una meta más, a mi familia por ser un conducto de vida y acompañarme en todo el proceso, brindarme apoyo y fortaleza para nunca dejarme vencer. A mis padres Fabian y Narciza Ger les debo todo lo que soy, por su esfuerzo, dedicación y por guiarme por el buen camino, a mi tío Nelson Ger por sus buenos consejos y por ser un gran apoyo en nuestra familia.

A mis amigos del Movimiento de Alcohólicos Anónimos “GRUPO IBARRA” por brindarme su amistad y apoyo para seguir adelante y formarme como profesional.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la carrera de administración pública por abrir sus puertas y darme la oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios para mi formación profesional. De manera especial al Msc. Diego Almeida por compartir sus conocimientos y colaboración para lograr culminar este trabajo de investigación.

Karen Viviana Ger

DEDICATORIA

Este logro va dedicado a Dios por darme la vida, fortaleza y salud para continuar con una carrera profesional, a mis padres por ser el pilar fundamental, por su esfuerzo y constancia para lograr cumplir con la meta, a mis hermanos por siempre estar ahí y a mis sobrinos Joaquín y Matías por brindarme felicidad absoluta. A mis amigos del Movimiento de Alcohólicos Anónimos “GRUPO IBARRA” por alentarme a continuar y ayudarme a creer en mí misma.

Este trabajo de investigación ha sido posible gracias al apoyo de cada uno de ellos.

Karen Viviana Ger

ÍNDICE

RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
I. PROBLEMA	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	17
1.4.1. Objetivo General	17
1.4.2. Objetivos Específicos	18
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	18
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	19
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	19
2.2. MARCO TEÓRICO	22
2.2.1. Teoría de la organización.....	22
2.2.2. Administración Pública.....	27
2.2.2.1. Gobernanza.....	28
2.2.2.2. Nueva Gestión Pública.....	29
2.2.3 Estructuras organizativas	33
2.2.4 Teoría de las Relaciones Humanas	35
2.2.5. Clima Organizacional	40
2.2.6. Desempeño laboral	45
2.3. MARCO LEGAL	49
2.3.1. Constitución del Ecuador	49
2.3.2. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).....	49

2.3.3. Código del Trabajo	53
2.3.4. Acuerdos Ministeriales (Ministerio del Trabajo)	54
2.3.5. Código Orgánico Administrativo (COA).....	58
2.3.6. Código de Ética	59
III. METODOLOGÍA	63
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	63
3.1.1. Enfoque	63
3.1.2. Tipo de Investigación	64
3.2. IDEA A DEFENDER.....	64
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	64
3.3.1. Definición de variables	64
3.3.2. Operacionalización de variables.....	65
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	65
3.4.1. Métodos.....	65
3.4.2. Técnicas	66
3.5. Análisis Estadístico	67
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	69
4.1. Resultados	69
4.1.1. Resultados de la encuesta.....	69
4.1.2. Resultados de la entrevista.....	79
4.2 DISCUSIÓN	81
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1. CONCLUSIONES	86
5.2. RECOMENDACIONES	87
IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
V. ANEXOS	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Estructura orgánica por procesos	35
Ilustración 2. Liderazgo y motivación.....	70
Ilustración 3. infraestructura física	71
Ilustración 4. Comunicación y relaciones interpersonales	72
Ilustración 5. Manual de funciones	73
Ilustración 6. Evaluación del desempeño	74
Ilustración 7. Resultados evaluación del desempeño	75
Ilustración 8. Desempeño laboral.....	76
Ilustración 9. Teletrabajo	77
Ilustración 10. Apoyo en funciones.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enfoques clásicos	23
Tabla 2. Enfoques Neoclásicos.....	24
Tabla 3. Enfoques Contemporáneos	25
Tabla 4. Estructuras Organizativas	33
Tabla 5. Factores del clima organizacional	41
Tabla 6. Dimensiones del clima organizacional	43
Tabla 7. Tipos de clima organizacional	44
Tabla 8. Factores del desempeño laboral	46
Tabla 9. Operacionalización de variables.....	65
Tabla 10. Funcionarios públicos entrevistados.....	68
Tabla 11. Liderazgo y motivación	70
Tabla 12. Infraestructura física	71
Tabla 13. Comunicación y relaciones interpersonales.....	72
Tabla 14. Manual de funciones.....	73
Tabla 15. Evaluación del desempeño.....	74
Tabla 16. Resultados evaluación del desempeño.....	75
Tabla 17. Desempeño laboral	76
Tabla 19. Teletrabajo	77
Tabla 20. Apoyo en funciones	78

Tabla 21. Datos del entrevistado 1.....	100
Tabla 22. Entrevista 1	100
Tabla 23. Datos del entrevistado 2.....	102
Tabla 24. Entrevista 2	102
Tabla 25. Datos del entrevistado 3.....	105
Tabla 26. Entrevista 3.....	105
Tabla 27. Datos del entrevistado 4.....	107
Tabla 28. Entrevista 4.....	107
Tabla 29. Datos del entrevistado 5.....	110
Tabla 30. Entrevista 5.....	110

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Certificado o Acta del Perfil de Investigación	94
Anexo 2: Certificado del abstract por parte de idiomas.....	95
Anexo 3: Evidencias de encuestas y entrevistas ...	96

RESUMEN

A través del modelo de la Nueva Gestión Pública el clima organizacional y el desempeño laboral han tomado gran importancia dentro de las instituciones y/o organismos públicos, dando mayor relevancia a las relaciones humanas dentro del ámbito laboral haciendo énfasis en las percepciones, emociones, comportamiento y las competencias, habilidades y destrezas que los servidores demuestran en su entorno laboral, este se comprende de diversos factores que pueden influir internamente de manera positiva o negativa, como la motivación, comunicación, liderazgo, y las relaciones interpersonales, asimismo es indispensable evaluar al personal periódicamente para detectar la eficacia que los servidores públicos mantienen en el desarrollo de sus actividades.

De esta manera, en la presente investigación se desarrolló un análisis sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, describiendo la situación actual de la institución para ello, es indispensable que las instituciones públicas fortalezcan los asuntos de evaluación al personal tanto en el desempeño como en el ambiente laboral, y así aumentar los niveles de eficacia y eficiencia por parte de los servidores públicos. Asimismo, se desarrolló la fundamentación teórica, y se utilizó un enfoque cualitativo y cuantitativo con metodología exploratoria y descriptiva, aplicando instrumentos de fuentes primarias como encuesta dirigida al personal administrativo y entrevistas al nivel directivo de la institución objeto de estudio.

Finalmente, en la investigación se logró evidenciar que las relaciones humanas y la evaluación al desempeño de los servidores públicos son elementos fundamentales para el desarrollo de la gestión del talento humano en las instituciones, que permiten aplicar la mejora continua, alcanzar los objetivos institucionales y brindar servicios de calidad con eficiencia y eficacia a los ciudadanos.

Palabras clave: Administración pública, Gobernanza, Nueva Gestión Pública, Clima organizacional, Desempeño laboral, Eficiencia, Eficacia.

ABSTRACT

The New Public Management organizational environment and job performance have become of great importance within institutions and public agencies due to these highlight human relations in the workplace, emphasizing perceptions, emotions, behavior and the skills, abilities and skills that employees demonstrate in their work environment. Various factors can influence internally in a positive or negative way, such as motivation, communication, leadership, and interpersonal relationships. Likewise, it is essential to assess the personnel periodically to perceive the effectiveness that public servants preserve in the development of their activities. The present study developed an analysis of the organizational environment and its impact on the work performance of public servants in the Municipal Autonomous Decentralized Government of Tulcán and described its current situation. It is essential that public institutions strengthen the assessment of personnel in performance as well as the work environment to increase the levels of effectiveness and efficiency of public servants. On the other hand, the theoretical foundation was developed and a qualitative and quantitative approach was used with an exploratory and descriptive methodology. In addition, a survey was addressed to the administrative staff and interviews at the managerial level of the institution under study. Finally, it was possible to prove that human relations and the evaluation of the performance of public servants are fundamental elements for the development of human talent management in institutions, due to they allow the improvement, achievement of institutional objectives and provision of quality services with efficiency and effectiveness to citizens.

Keywords: Public administration, Governance, New Public Management, Organizational climate, Work performance, Efficiency, Effectiveness.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene la finalidad de analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Municipio de Tulcán, periodo 2019-2020, considerando la importancia del tema en el comportamiento del personal hacia desarrollo de sus funciones para alcanzar los objetivos propuestos. De modo que hoy en día, a través del modelo de la Nueva Gestión Pública, las instituciones han experimentado cambios a nivel organizacional dando mayor importancia al capital humano para lograr mayor productividad y enfoque en la mejora continua. De esta manera, la investigación se desarrolló en cinco capítulos.

Por lo tanto, en el primer capítulo se describió la problemática destacando la ausencia de medición del clima organizacional en la institución, asimismo, se desarrolla los objetivos; General y específicos para conocer la situación de la institución respecto al clima organizacional y desempeño laboral, a su vez determinar el desempeño laboral e identificar factores que influyen en el clima organizacional para lograr un óptimo rendimiento en el desempeño de los servidores públicos.

En el segundo capítulo, se desarrolló la fundamentación teórica en la que se detallan los antecedentes investigativos que corresponden a las investigaciones realizadas anteriormente relacionados con las dos variables estudiadas. De la misma manera, el marco teórico que resalta desde los principios de la administración pública, la burocracia, la nueva gestión pública, y la gobernanza; la teoría de las organizaciones, de las relaciones humanas, clima organizacional y desempeño laboral, las mismas que permiten comprender las percepciones y comportamiento de los servidores públicos en la institución, para identificar los diversos factores que inciden en el desempeño laboral. Asimismo, para sustentar esta investigación se analizó la fundamentación legal tomando como referencia la Constitución del Ecuador 2008, leyes que están ligadas al tema de investigación como la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), el Código del Trabajo, y el Ministerio del Trabajo como ente rector, emisor de normas para la medición de clima organizacional y desempeño laboral.

En el tercer capítulo se hizo referencia a la metodología utilizada que corresponde a enfoque cualitativo y cuantitativo, con tipo de investigación descriptiva y exploratoria, además se describen las variables para conocer a profundidad las dimensiones de las dos variables

estudiadas, utilizando métodos: inductivo, que permite inferir la información obtenida desde lo particular a lo general; deductivo, permite llegar a conclusiones generales y con el método analítico, se logró obtener información más profunda para analizar cada una de sus variables. Por consiguiente, se elaboró y se aplicó instrumentos como las encuestas dirigidas al personal administrativo, y entrevistas al personal directivo de la institución para sustentar la investigación.

En el cuarto capítulo se mencionó la parte de resultados y análisis de discusión a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas realizados con la finalidad de obtener datos reales de la institución. En este sentido, se realizó un contraste de la fundamentación teórica más la información obtenida donde se puede destacar la influencia de factores del clima organizacional tales como: la motivación, comunicación y las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los servidores públicos permitiendo mejorar la productividad y alcanzar los objetivos de la institución.

Finalmente, como conclusión se considera la importancia de este tema en la gestión del talento para las instituciones, debido a que en este caso se ha logrado identificar una serie de factores que inciden positivamente en el desempeño laboral de los servidores públicos, los mismos que permiten mejorar la calidad en la prestación de servicios, y a la vez a alcanzar los resultados esperados.

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional a nivel mundial se ha convertido en una estrategia fundamental para el sector público y privado por el hecho de integrar al personal de una manera adecuada, creando compromiso y fomentando el trabajo en equipo, el mismo que mejora el aporte de los trabajadores con relación al desempeño laboral. Por lo tanto, el descuido del clima organizacional en las instituciones implica una pérdida en los recursos humanos. Chirinos et al. (2018), menciona que:

La ausencia de un clima laboral agradable en la empresa afecta la estabilidad emocional de los empleados, de ahí la importancia de tener un ambiente laboral favorable en la organización al permitir comprender la conducta individual, el desarrollo de acciones encaminadas a alcanzar las metas y el sistema personal, puesto que si el personal se siente motivado, seguro y cómodo en el desarrollo de sus actividades, logra ser eficiente y eficaz en su desempeño lo cual conduce al logro de los objetivos de la empresa. (p. 58)

Un ambiente laboral adecuado permite que el personal de las instituciones tome mayor importancia, ya que se considera como capital intangible por lo que un clima organizacional poco o nada monitoreado puede generar inestabilidad en los trabajadores de dichas instituciones debido a que ese es el medio en el cual ellos desempeñan sus funciones laborales. Por esta razón, el clima organizacional incide en el comportamiento de los individuos con respecto a sus valores, percepciones y actitudes que se ven reflejados en el cumplimiento de objetivos institucionales.

Por ende, la débil presencia de un clima organizacional provoca que la administración pública no logre ser eficiente y eficaz en el desarrollo de sus funciones, y el nivel del desempeño laboral puede verse afectado. En este sentido, el desempeño laboral corresponde al desarrollo de las actividades diarias que realizan los servidores públicos de manera efectiva. Ante esto, es importante medir el rendimiento del personal e identificar posibles falencias que a través de la evaluación del desempeño puedan corregirse, la evaluación consiste en un proceso en el cual se debe integrar los siguientes elementos: misión, visión y objetivos estratégicos, competencias

laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

De esta manera, se resalta la importancia en el manejo del clima organizacional y el desempeño laboral en las instituciones, debido a que permite el mejoramiento continuo en las actividades laborales desarrollándose en un ambiente de trabajo adecuado. Por ello, se ha visto necesario realizar un análisis sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, periodo 2019-2020. Para así, comprender aquellos factores que repercuten en el clima organizacional y a su vez en el desempeño laboral.

Asimismo, se ha establecido el periodo de tiempo tomando en cuenta que en el año 2019 se realizó cambios en la administración de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, por lo que se consideró importante analizar el proceso de transición, ante las relaciones laborales, equipos de trabajo y percepciones de los servidores públicos al cambio de la máxima autoridad, de igual forma existieron cambios del personal en los distintos departamentos, por ejemplo el área Administrativa y Talento Humano que son departamentos claves para el desarrollo de esta investigación, esto implica variaciones en las relaciones interpersonales, por ende en el desempeño laboral.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, periodo 2019 – 2020?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se centró en el análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, debido a que el clima organizacional influye en el comportamiento de los servidores públicos hacia el desempeño de sus funciones. En este sentido, Segredo (2013) manifiesta que:

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto

de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. (p.386)

De esta forma, se pretendió conocer la situación del clima organizacional presente el Municipio de Tulcán, tomando en cuenta que en la actualidad el clima organizacional ha alcanzado mayor importancia en las organizaciones a nivel público y privado para la mejora en el desempeño de sus funciones, alcance de los objetivos propuestos, y fortalecimiento del talento humano a través de mecanismos como capacitaciones constantes hacia los servidores públicos.

Es importante recalcar que un adecuado clima organizacional en las instituciones ayuda al servidor público a desempeñar de mejor manera sus competencias laborales, de tal manera que se alcance a tener un sentido de pertenencia hacia la institución para la cual trabajan. La Ley Orgánica de Servicio Público (2016), artículo 25 menciona que: “ocho horas diarias efectivas y continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de descanso desde treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo” (p. 19). Es decir, la mayor parte del tiempo lo dedican al trabajo, y sentir satisfacción, buenas relaciones interpersonales favorece el rendimiento laboral, productividad de la institución y bienestar del servidor público.

A través de esta investigación en beneficio al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, se buscó analizar el entorno de trabajo en el que los servidores públicos desarrollan sus funciones, e identificar los principales factores que permiten alcanzar un óptimo desempeño laboral. Por tanto, surgió la necesidad de comprender el entorno laboral en el que se encuentran sometidos los servidores públicos dado que la mayor parte del tiempo la dedican a su trabajo, esto implica que las instituciones opten por el manejo de un clima organizacional apropiado de tal manera que sus servidores públicos sientan satisfacción, motivación, y compromiso en el ejercicio de sus cargos.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, periodo 2019 – 2020

1.4.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación actual sobre clima organizacional en el Gobierno Municipal de Tulcán, periodo 2019-2020.
- Determinar el desempeño laboral de los servidores del Gobierno Municipal de Tulcán
- Identificar los factores que influyen en el clima organizacional para lograr un óptimo rendimiento en el desempeño de los servidores públicos del Gobierno Municipal de Tulcán.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional y desempeño laboral en el Municipio de Tulcán?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que existe en el Municipio de Tulcán?
- ¿Qué factores son los que influyen en el clima organizacional en el Municipio de Tulcán?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los servidores públicos de la municipalidad de Tulcán. Para ello, como antecedentes se abordarán investigaciones relacionadas al tema propuesto que mencionen información sobre las variables clima organizacional y desempeño laboral en instituciones públicas.

Según Barzola et al. (2017), en su artículo científico denominado “Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador”, pretende describir los factores que afectan al clima organizacional en las instituciones del sector público, en un estudio realizado en el mismo y en el cual se evidenció que ante la escasa comunicación, relaciones laborales y por ende la satisfacción entre compañeros de trabajo y jefes hace que exista un clima organizacional desfavorable para la institución. Esta investigación fue realizada con el método de investigación científica, para el análisis los datos fueron recolectados a través de encuesta y entrevista a los trabajadores de la institución, en cuanto a los resultados se muestra niveles de desconfianza de los trabajadores hacia los directivos, ya que algunos manifestaron poca satisfacción referente a sueldos, incentivos y ambiente poco favorable.

A partir de la argumentación precedente está claro que, existen factores que afectan al clima organizacional en las instituciones públicas, por ello es importante identificar los factores que intervienen en el clima organizacional, de la misma manera la metodología a utilizar está relacionada con el presente artículo, puesto que se recolectará información a través de encuestas y entrevistas.

Así mismo, Vera y Suárez (2018), dentro del artículo científico denominado “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de telecomunicaciones del cantón la Libertad”, el mismo que tuvo como objetivo general comprender que efecto tiene el clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral, asimismo explicaron que trabajar en un ambiente agradable se ha convertido en un factor importante y fundamental para las instituciones, debido a que si se encuentra alguna anomalía en el contexto, es decir cuando los trabajadores no se encuentran satisfechos, motivados, o

beneficiados laboralmente toman la decisión de optar por un puesto laboral que satisfaga sus necesidades lo que ocasiona que dichas instituciones pierdan el capital humano.

Para la obtención de resultados se realizó un cuestionario el mismo que fue aplicado en la empresa pública de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones del cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena, las personas encuestadas manifestaron contar con un clima organizacional desfavorable el cual les impide alcanzar los objetivos planteados, en este caso ahí se encuentra la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones.

Esta investigación es de tipo científico ya que se realizó un análisis y sustentación de teorías basados en diferentes estudios de modelos de clima organizacional con técnicas cuantitativas y cualitativas, además los autores mencionan que por medio de la observación directa se pudo apreciar que los trabajadores no prestan una correcta atención al cliente debido al insuficiente reconocimiento por la empresa, lo cual influye en el autoestima del empleado, por lo tanto se debe dar una iniciativa para mejorar la satisfacción de los mismos y por ende aumentar la productividad de la institución.

Desde este punto de vista, es necesario que las instituciones mantengan un clima organizacional adecuado y agradable que brinde a los servidores públicos bienestar y que les permita ejercer funciones. En este sentido, es fundamental abordar el clima organizacional del GAD Municipal de Tulcán para analizar su incidencia en el desempeño laboral de sus servidores públicos.

Por otra parte, en la tesis titulada “Clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo del GAD Municipal del cantón Pastaza” cuyo objetivo general consiste en diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional y el desempeño del personal administrativo del GAD Municipal del cantón Pastaza. La metodología utilizada en esta investigación cuenta con un enfoque descriptivo cuali-cuantitativo obteniendo información de fuentes primarias y secundarias a través de observación, encuestas y entrevistas.

El tipo de investigación es no experimental, porque estudia y analiza las variables de manera normal y descriptiva porque permitió realizar predicciones rudimentarias, de medición precisa y se accedió a conocimientos teóricos para aportar al análisis las variables, identificar resultados y posteriormente brindar alternativas de solución al problema. (Alarcón, 2016, p.10)

De acuerdo con los resultados y conclusiones la autora hace mención que el personal del GAD muestra eficiencia en su desempeño trabajando en equipo, manteniendo una comunicación adecuada lo cual mejora el clima organizacional, por ende el desempeño laboral, aun cuando el GAD Municipal no cuenta con un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral, ya que no existe medición del grado de eficiencia y eficacia en el desempeño, también se hace énfasis en la importancia de la motivación al personal para que así se sienta comprometido e identificado con la institución y de esta manera se aumentará aún más el desempeño en el personal.

Por las razones enunciadas anteriormente se concluye que el desempeño laboral debe mantener un modelo de gestión de talento humano para el mejoramiento de este, con relación al clima organizacional se demuestra que el ejercicio de funciones va de la mano con la comunicación y trabajo en equipo. De esta manera se analiza el clima organizacional de la entidad estudiada para dar a conocer su incidencia en el desempeño laboral.

Otra investigación que se toma en cuenta es el trabajo realizado por (Pastor Guillén, 2018), con el tema “Clima Organizacional y Desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, 2017” en la Universidad San Ignacio de Oyola donde plantea como objetivo general “Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017”.

El Autor menciona que este tipo de investigación desarrollada es prospectivo, transversal y correlacional. Prospectivo porque la información obtenida es de fuentes primarias, transversal debido a que los datos se recogieron en un solo momento, y correlacional ya que se busca asociar las variables y permite cuantificar entre ellas. En cuanto al diseño de investigación corresponde a que es una investigación no experimental. En esta investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento la elaboración de dos cuestionarios; uno para percibir sobre el clima organizacional y otro para el desempeño laboral, y para llevar a cabo los resultados el autor menciona que mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor desempeño habrá en los trabajadores administrativos de la empresa.

Como se ha mostrado, es importante reconocer el clima organizacional desde el punto de vista de los servidores públicos ya que de este depende el desempeño laboral de los mismos. Por

ello, se toma en cuenta la encuesta como técnica de recolección de datos para determinar el clima organizacional del Municipio y el rendimiento de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones.

2.2. MARCO TEÓRICO

Para desarrollar el marco teórico de la investigación se consideró mencionar la importancia del clima organizacional en una institución pública con el propósito de comprender su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios públicos. Del mismo modo se toma en cuenta el desempeño laboral de los servidores públicos y los factores que influyen en clima organizacional en dirección al mejoramiento institucional partiendo desde la teoría de la organización.

2.2.1. Teoría de la organización

La administración pública es el conjunto de organizaciones o estructuras organizacionales con claras jerarquías que buscan el bien común de la sociedad. Por esta razón, los desafíos de la administración pública requieren la integración de un nuevo modelo de gestión basada en la creación de políticas, estrategias, y mecanismos que permitan hacer eficaz y eficiente la toma de decisiones. Para González, et al. (2008):

A medida que las tareas de la Administración Pública se han ido especializando se ha complicado su propio organigrama. Ya no es factible hablar de mando único, sino que es necesario articular centros o unidades de gestión especializadas en determinadas tareas con autonomía suficiente para poder llevar a cabo su actuación con éxito. (p. 6)

Entendiendo desde la perspectiva de la teoría de la organización que la administración pública mantiene una aproximación organizativa idéntica al sector privado, pero gracias a la evolución de esta se considera a las características estructurales de las entidades como organizaciones diferenciadas. Con esto, las organizaciones han logrado analizarse totalmente, es decir, involucrar todos los aspectos como el entorno, los objetivos que persiguen, la estructura administrativa, los recursos humanos, tecnológicos, financieros y procesos administrativos para comprender que no se trata de instituciones estáticas, sino que al abarcar las dimensiones mencionadas anteriormente permite que las organizaciones mejoren su capacidad de rendimiento aplicando la eficiencia y la eficacia.

La teoría de la organización presenta tres enfoques, los mismos que indican cómo ha evolucionado la teoría y las corrientes del pensamiento en la administración

Tabla 1. Enfoques clásicos

Enfoques clásicos	Enfoques
	Se considera los más importantes, la Dirección científica y administrativa, el estructuralismo y la escuela de las relaciones humanas.
	Dirección científica: inducida por Taylor, en esta se resalta el estilo de organización, a través del control y la coordinación del trabajo estableciendo la relación jerárquico-personal.
	Complementando con la Dirección administrativa con los aportes de Fayol a través de la introducción del proceso de gestión que involucra planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Mediante esto se ha logrado definir organizaciones modernas basadas en modelos de trabajo mucho más organizado, primando la igualdad y la división del trabajo, así como el desarrollo horizontal y la jerarquía (vertical).
	La escuela estructuralista o burocrática (Weber) definido por jerarquía donde el puesto inferior está bajo la supervisión y control de un superior, los miembros son seleccionados por mérito y acorde a la preparación, con perfil de una carrera profesional.

Escuela de las Relaciones humanas: se basa en el comportamiento humano en las organizaciones a través de las motivaciones económicas, con la inexistencia de liderazgo sino jefes autocráticos.

Fuente: Elaboración propia con base en el libro “Teoría de la organización y Administración pública” Ramío, 1999.

Los enfoques clásicos demuestran el proceso construcción de la teoría de la organización, aportes que han ayudado a la evolución de las organizaciones. La Dirección científica demuestra la estandarización de las actividades a desarrollar, y la simple ejecución del trabajo poniendo énfasis en el control y coordinación estableciendo la relación jerárquico-personal, donde su gestión está basada en planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar, juntamente con la Dirección administrativa que se basa en la idea de gestión para de alguna manera modernizar la organización a través del trabajo ordenado y de forma jerárquica.

La escuela estructuralista o burocrática consiste en un sistema organizativo con funciones determinadas a través de reglamentos, normativas legales, para el proceso de selección de personal se basa en la meritocracia, con perfil de carrera profesional y son electos por un superior, por lo general este es el modelo que hasta la actualidad es usado por la administración pública. Seguido, la escuela de las relaciones humanas demuestra que optar por el liderazgo y la motivación hacia el personal construye organizaciones con enfoque importante orientado a las personas, el cual ayuda al mejor desempeño de las funciones.

Tabla 2. Enfoques Neoclásicos

Enfoques Neoclásicos	Teoría Neorracionalista: se basa en la decisión de las organizaciones de forma intraindividual, interindividual y organizativo, es decir analizar la organización de manera global para encontrar soluciones para la toma de decisiones.
	Escuela Neoestructuralista: corresponde a los grandes problemas que han surgido en el

enfoque clásico, por ejemplo, la colaboración, la relación entre la organización y el individuo, todo esto hace parte de la burocratización, las instituciones presentan ineficiencia, por ello esta corriente destaca las relaciones humanas.

Teoría de las Contingencias: se centra en las características internas de la organización (entorno, metas, objetivos, recursos materiales y humanos, sistemas funcional y estructural).

Fuente: Elaboración propia con base en el libro “Teoría de la organización y Administración pública” Ramío, 1999.

Los diferentes paradigmas neoclásicos demuestran enfoques de modernización hacia las organizaciones aportando dimensiones globales e integrales en el sistema organizativo. Es decir, muestra perspectivas de evolución en las organizaciones involucrando las relaciones humanas para la toma de decisiones y mejor desempeño de estas a través de los cambios estructurales, organizativos y funcionales.

Por otra parte, el enfoque contemporáneo representa paradigmas ligados a las nuevas tendencias en las organizaciones.

Tabla 3. Enfoques Contemporáneos

Enfoques contemporáneos	Análisis longitudinal: se basa en el desarrollo o evolución de las organizaciones.
	Análisis Interorganizativo: se fundamenta en la idea de relacionarse con otras organizaciones, de esta manera, se

configuran los diseños estructurales y el comportamiento de las organizaciones.

Economía organizativa: implica la perspectiva de las transacciones, costos, mercado, la organización burocrática de las organizaciones

Cultura y aprendizaje organizativo: se caracteriza por el modo de ver de cada organización, es decir, cada organización posee su propia cultura organizativa como respuesta a los desafíos internos y externos.

Decisiones y ambigüedad: este paradigma se caracteriza por la ambigüedad en el proceso de toma de decisiones donde confluyen los problemas y soluciones.

Poder y conflicto en las organizaciones: este paradigma se fundamenta en la capacidad de influencia en la toma de decisiones para la creación de estrategias y acciones de la organización.

Cambio organizativo: se caracteriza por los cambios internos y externos que se producen en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en el libro “Teoría de la organización y Administración pública” Ramió, 1999.

En síntesis, el enfoque contemporáneo figura las tendencias que intervienen en la teoría de la organización. De tal manera que representan distintos paradigmas para el análisis de las dimensiones en las organizaciones, la evolución a través de los cambios estructurales, la relación de intercambios entre las organizaciones, la cultura propia de las organizaciones, todo esto hace que las organizaciones evolucionen para solucionar y dar respuestas optimas.

En el caso de la administración pública, el gobierno central, los gobiernos locales y las organizaciones, se constituyen en aproximación a partir del enfoque tradicional de la teoría de la organización debido a que en primeras instancias se consideraba válida para cualquier tipo de organización, aunque en la actualidad con el surgimiento de la Nueva Gestión Pública la administración pública ha adquirido nuevos cambios, según (Ramíó, 1999, p. 23), “se la considera como organización específica y diferenciada”.

2.2.2. Administración Pública

En sus inicios, la administración estaba imperada por las ciencias camerales y de la policía, esto hace referencia a la organización encargada de la administración del estado absolutista. En efecto, Charles Bonnin en Francia reemplazó la policía por el derecho administrativo, separando el gobierno de la administración, lo cual permitió el ejercicio del estado de bienestar, partiendo de los ciudadanos. En este sentido, Guerrero (2017) señala que:

En Francia la policía fue *reemplazada y superada*. La policía -administración del Estado absolutista- surgió y se desarrolló en una época caracterizada por el progreso, el bienestar y la racionalidad, donde la policía cumplió una tarea central antes de degenerar en una mera inquisición. La policía fue *reemplazada* porque su *modus vivendi*, caracterizado por un esquema autoritario de regulación de los procesos de gobierno, establecido en una jungla de leyes confinada en la enigmática oscuridad de los procedimientos administrativos, cesó para dar paso a un régimen jurídico racional. En su lugar se implantó un sistema de derecho administrativo a través del cual se desterró la arbitrariedad, y la discreción ilimitada que caracterizó al marco jurídico precedente. (p. 19)

Por lo tanto, a partir de lo señalado anteriormente, para que la administración pública surgiera como tal, era necesario reemplazar la policía para establecer la relación Estado-ciudadano dando lugar al Estado de derecho. Por consiguiente, se produjo la Revolución Francesa la misma que originó grandes transformaciones para la sociedad dando por terminado el estado absolutista modernizando la administración con orientación a los intereses sociales, velando por la sociedad y logrando disminuir la desigualdad de condiciones, permitiendo la intervención de los ciudadanos en los asuntos del gobierno.

La administración pública después de la revolución francesa requería de normativas, que regulen la administración, como el código administrativo establecido por Bonnin como: “Un cosmos jurídico de garantías del ciudadano ante la administración pública, pretendía contribuir a que dicha administración se deshiciera de los rastros del método administrativo absolutista” (Guerrero, 2017, p. 94). De esta manera, fijar las normas y/o reglas para el funcionamiento y organización de la administración pública involucrando a la sociedad para ser partícipe de los asuntos públicos, asimismo dicho código garantiza el bienestar y la seguridad de los ciudadanos y el buen manejo de los recursos a través de los administradores públicos.

Para conceptualizar a la administración pública es importante resaltar que esta adherida directamente al Estado, es decir, se encarga de administrar organizar y controlar los recursos públicos y la prestación de los servicios, garantizando calidad y eficacia en el ejercicio de sus funciones. Por lo tanto, Bonnin (citado en Guerrero, 2017), define a la administración pública como: “La que tiene la gestión de los asuntos comunes respecto de la persona, de los bienes y de las acciones del ciudadano como miembro del Estado, y de su persona, sus bienes y sus acciones como incumbiendo al orden público” (p. 106). Entonces, la administración pública se entiende como la gestión de los intereses generales salvaguardando el bienestar y satisfacción de los ciudadanos ejerciendo el poder ejecutivo.

2.2.2.1. Gobernanza

Mediante el proceso de la globalización la sociedad se vuelve más activa, informada e interdependiente con la finalidad de establecer sus valores, principios y objetivos para la convivencia y el bienestar social, el surgimiento de la gobernanza se caracteriza a través del poder total por parte de los gobiernos hacia la sociedad. Con esto, la gobernanza pretende accionar positivamente en el proceso de dirigir, direccionar y democratizar a la sociedad contemporánea para así mejorar la relación entre el gobierno, la sociedad y los demás sectores y se lleve a cabo los objetivos en común.

Según Aguilar (2016), la gobernanza corresponde al:

Proceso por el cual el gobierno, las empresas privadas, las organizaciones de la sociedad (civiles, religiosas, sociales) y los ciudadanos interactúan con el propósito de definir, acordar y decidir sus objetivos de interés general y de valor común, así como las formas

de organización, los recursos y las actividades que se consideran necesarias y conducentes para lograr los objetivos deseados y decididos. (p. 91)

Ante la incapacidad de administrar y gobernar de los gobiernos, existe la necesidad de reformas políticas, juntamente con los avances tecnológicos donde la sociedad pase a desempeñar roles importantes en los asuntos gubernamentales que incluya la participación en mecanismos como la rendición de cuentas, transparencia en el manejo de los bienes públicos para la lucha contra la corrupción, asegurando el desarrollo social y la calidad en la prestación de servicios

Por ende, la necesidad de reformar la gestión pública responde ante los nuevos retos que la administración pública debe enfrentar cambiando paradigmas que vayan de la mano de la innovación y la tecnología, de esta manera los gobiernos descentralizados pasen de ser un simple gestor a la actuación en la prestación de servicios públicos, con calidad, calidez, eficiencia y eficacia, generando así el valor público, del mismo modo deben existir cambios tanto internos como externos, mayor enfoque al ciudadano (externo), gestión administrativa, mejoramiento de los recursos humanos (interno) asumiendo un papel activo permitiendo satisfacer las necesidades sociales.

2.2.2.2. Nueva Gestión Pública

Como parte de la reforma de la nueva gestión pública surge la descentralización que se ha convertido en un instrumento el cual permite reparar el sistema político y administrativo en crisis restando el poder absoluto al gobierno central a través de la transferencia de competencias a niveles inferiores de gobierno.

Para Rondinelli, et al. (1983), “La descentralización puede definirse como la transferencia de responsabilidades en la planificación, gestión, obtención y distribución de recursos desde el gobierno central hacia unidades gubernamentales, niveles subordinados del gobierno, autoridades u organizaciones públicas semiautónomas, o autoridades regionales” (p.13).

Por otra parte, Finot (2001) puntualiza:

La descentralización emerge ya no solamente como una condición para profundizar la democratización y como parte de una estrategia para enfrentar la crisis de la deuda sino como la forma de organización más adecuada para implementar un nuevo paradigma que se basa en la complementariedad entre los sectores privado, social y público. (p. 16)

Por consiguiente, la descentralización juntamente con la implementación de la reforma gerencial ha sido fundamental para que el estado logre mejorar la capacidad de gestión con mayor agilidad y flexibilidad. Siendo así, para que la administración pública logre dar respuesta a la demanda es de suma importancia el cambio estructural, la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas e innovación para que los servidores públicos cuenten con la capacidad de mejorar y agilizar los procedimientos, la prestación de servicios públicos que siempre estén acorde a las necesidades de la ciudadanía y sean entregados con mayor calidad, eficiencia, eficacia, y transparencia. Según Aguilar (2016):

Nueva gestión pública (New Public Management), término acuñado por Christopher Hood (1989) casi al inicio de las reformas británicas, el que se abrió paso y se generalizó para describir, valorar o criticar los cambios organizativos, directivos y operativos que a lo largo de los años ochenta sucedían en el sector público de muchos países y cuyo punto de partida y referente mundial fueron las reformas administrativas de la Gran Bretaña. (p. 144)

Con la reforma de la administración pública se han desarrollado procesos para la actualización de la gestión pública integrando técnicas de la gestión privada con el objetivo de producir cambios en la prestación de servicios públicos a las necesidades de la ciudadanía. De esta manera, el Estado busca calidad, eficiencia y eficacia en la gestión de las instituciones gubernamentales y en la formulación de políticas públicas que resuelvan los problemas públicos presentes en la sociedad. Para González, et al. (2008), la Nueva Gestión Pública:

Aparece como una alternativa, tanto a la gestión tradicional, como al gerencialismo clásico, que orienta la acción del sector público hacia el rendimiento y los resultados, es decir, se preocupa de qué gestiona la organización. Para ello se pretende aproximar las formas de producción del sector público a las del privado a través de la que se denomina “revolución gerencial”. (p. 9)

Las nuevas ideas a través de la descentralización en la gestión pública consideran que el grado de satisfacción de los usuarios es una referencia muy importante para medir el desempeño de las instituciones gubernamentales a través de los servicios de buena calidad que estos otorguen de tal manera que demuestre la aplicación de estrategias como la eficiencia denotando las funciones del personal hacia el alcance de los resultados esperados por las instituciones.

La aplicación de la eficiencia en la administración pública ha dado un giro al cuestionamiento de la burocracia, haciendo énfasis en minimizar el tiempo y costos a los procedimientos administrativos con la disponibilidad de autonomía para llevar a cabo los objetivos dentro de un ámbito de responsabilidad orientada a crear el valor público mejorando a la vez un sistema de medición del desempeño institucional a través de la rendición de cuentas de su accionar y los resultados obtenidos periódicamente. Así, mismo la implementación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para facilitar la prestación de los servicios sin depender del tiempo ni la distancia. Según Oszlak (2020) menciona:

La gran mayoría de los éxitos de transformación que han experimentado los organismos públicos en América Latina se han logrado a partir de la utilización intensiva de las TIC, en la medida en que son poderosas herramientas que permiten mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión pública al agilizar procesos, simplificar trámites, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas e incentivar la participación ciudadana. (p. 133)

De esta manera, las instituciones públicas han logrado mejorar la efectividad en los procesos gubernamentales permitiendo dar al ciudadano un rol protagónico a través de la prestación de servicios, es decir promueve la cercanía estado-ciudadano aumentando la eficiencia, eficacia, a través de la agilización y simplificación de trámites, fortaleciendo los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia, del mismo fortaleciendo la participación ciudadana.

De tal manera, el Estado como gestor de la prestación de servicios públicos es responsable de dar respuesta de manera efectiva a la demanda de necesidades ciudadanas garantizando la prestación de servicios eficiente, eficaz y transparente. Moore, M. (2006), define al valor público como: “Aquellos valores que los individuos y los grupos voluntarios de individuos vinculan al Estado y a la sociedad, más allá de su propio bienestar material, y que buscan poner en ejecución a través de acciones individuales o colectivas, cívicas o políticas” (p. 18). La prestación de servicios es la clave para generar el valor público mediante la innovación y cambios en la gestión como en el ambiente laboral, es importante producir cambios que sean visibles, que tengan mayores beneficios, y sobre todo estén enfocados en el principio de universalidad.

La creación del valor público tiene la finalidad de optar por nuevas formas de hacer la gestión pública donde los funcionarios públicos cuenten con mentalidad de liderazgo, innovación y democracia en la prestación de servicios donde permita involucrar a la ciudadanía fomentando

la participación ciudadana y actuar como fiscalizadores de los recursos públicos a través de los procesos de evaluación, medición del rendimiento y rendición de cuentas con el objetivo de alcanzar objetivos en común.

En resumen, la Nueva Gestión Pública pretende mejorar el funcionamiento de las entidades públicas modernizando la gestión administrativa para fomentar un gobierno eficiente y competitivo, de tal manera que se desarticulen las grandes instituciones gubernamentales a través de la descentralización de la Administración Pública y se cuestionen los procesos burocráticos mediante la desagregación del poder, la división del trabajo y la comunicación efectiva, con la finalidad de potenciar la eficiencia, calidad y responsabilidad en el accionar público.

2.2.2.3. Burocracia

La burocracia como modelo tradicional de la Administración Pública se caracteriza por ser la base de las organizaciones a través del formalismo de normas legales o reglamentos, la formación de estructuras jerárquicas donde se establecen las relaciones entre el personal superior y el subordinado, de esta forma se establece cierto tipo de dominación, puesto que el subordinado se somete a la supervisión y control del superior. De esta manera, en sus inicios el modelo burocrático pretendía que las organizaciones se adapten a un esquema organizativo formal o racional a través del principio de jerarquía, permite la distribución de cargos, obligaciones y responsabilidades permitiendo escoger personal capacitado para agilizar los procesos.

Para Weber citado en Bonetti (2000), la administración burocrática significa:

El tipo más puro de dominación legal, la forma más racional de ejercer dominio y las notas con las que la describe son coincidentes, en muchos puntos, con el análisis marxiano: principio jerárquico, división del trabajo (competencias fijadas, escribe Weber), selección por capacitación profesional, retribución en dinero (trabajo asalariado), exclusividad, "carrerismo", disciplina y vigilancia. (p 64)

En este sentido, el modelo burocrático de Weber en la administración resultaba ser una forma de organización eficiente, de carácter formal y legal, dominado por niveles jerárquicos a través de la división del trabajo, organización y control, evitando interferencias de mando y la repetición en dichas tareas y la arbitrariedad en las mismas, definiendo las responsabilidades y

obligaciones laborales, como también las características y funciones de un puesto de trabajo, para lograr alcanzar los objetivos establecidos.

Sin embargo, la burocracia no ha sido el mejor de los modelos debido al trabajo rutinario que mantienen los servidores de las organizaciones al cumplir las normas y procedimientos formales, lo que implica exceso de papeles, respuesta tardía a los requerimientos por parte de los ciudadanos, ineficiencia y poca agilidad en las actividades, por otro lado, no considera el capital humano, no opiniones o aportes para la solución de problemas, únicamente valida a la autoridad, todo esto conlleva a organizaciones que se resisten al cambio.

2.2.3 Estructuras organizativas

La estructura organizacional como herramienta se caracteriza por ser una representación gráfica que permite visualizar la forma de organización identificando los procesos operativos y la forma de agrupación dentro de la organización para alcanzar los objetivos propuestos Mintzberg, (1991): “Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes”. El mismo autor señala que las partes fundamentales de una organización son la división del trabajo y la coordinación. De este modo, las organizaciones dependiendo de su tamaño van conformando dicha estructura en forma jerárquica.

Según Mintzberg (1991), las organizaciones se componen en cinco partes.

Tabla 4. Estructuras Organizativas

Núcleo operativo	Es la parte más esencial de la organización, se compone del personal que realizan funciones directamente con la producción de bienes y servicios.
La cumbre estratégica	La encargada de esta parte le corresponde a la máxima autoridad y su equipo de apoyo, con la finalidad de garantizar que los procesos sean cumplidos de manera efectiva a través de la formulación de estrategias y toma de decisiones.

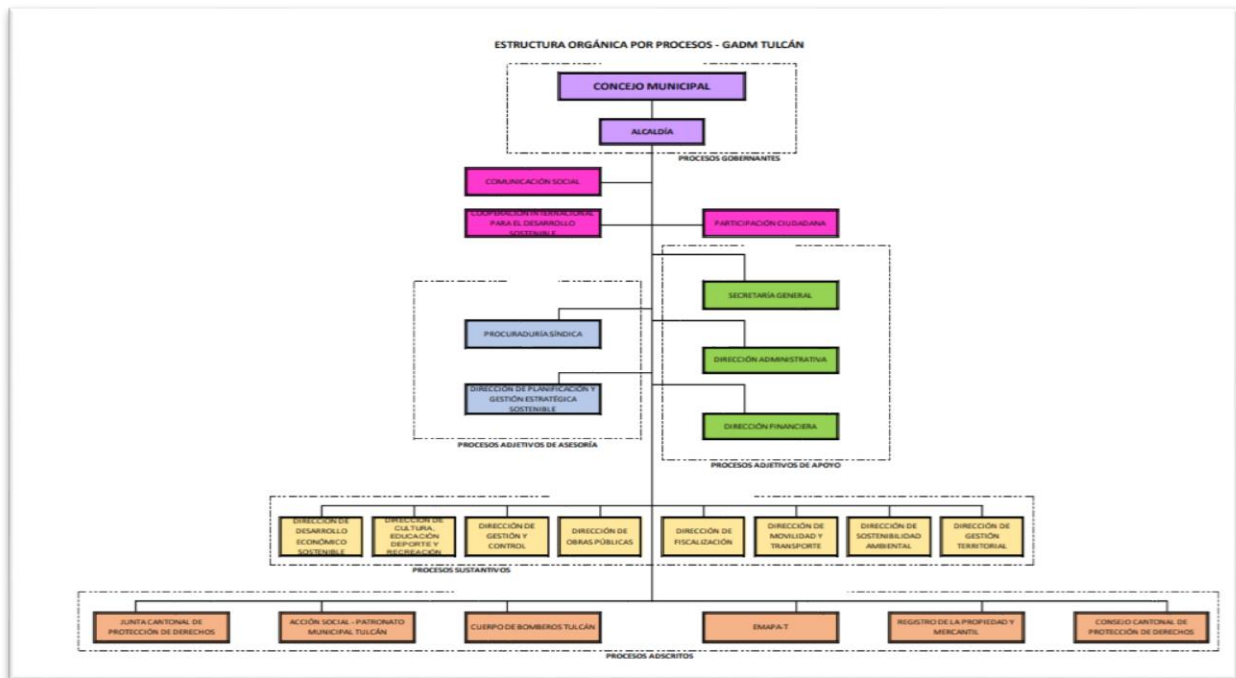
La línea media	Es conformada por la cadena de gerentes o jefes departamentales se caracteriza por estar en medio del núcleo operativo y la cumbre estratégica, se encarga de recoger información de su unidad o departamento para pasar a la máxima autoridad.
La tecnoestructura	La componen los analistas, encargados del adecuado cambio ambiental mediante esquemas de actividades en la organización.
El staff de apoyo	Está conformado por personal que no está involucrado directamente con el núcleo operativo.

Fuente: Elaboración propia, en base al libro Diseño de organizaciones eficientes de Mintzberg, 1991.

Los componentes de las organizaciones permiten que se mantenga uniformidad y coordinación del trabajo en la estructura organizacional se puede apreciar las unidades que integran la misma y el personal que pertenece a cada una de ellas, En el caso del sector público, los gobiernos autónomos descentralizados municipales manejan la estructura orgánica por procesos en el cual el núcleo operativo lo conforma el personal encargado de brindar directamente servicios a la ciudadanía, por ejemplo, personal de la dirección de obras públicas, en el caso de la cumbre estratégica el encargado es la máxima autoridad: el Alcalde juntamente con el consejo municipal, en la línea media se encuentran los jefes de los distintos departamentos, la tecnoestructura conformada por los analistas de los distintos departamentos, por ejemplo, analista de talento humano. Por último, el staff de apoyo conformado por personal que no forma parte del núcleo operativo, por ejemplo, el personal de seguridad.

En la siguiente figura se plasmará la estructura orgánica por procesos que maneja el GAD Municipal de Tulcán en el periodo de Administración 2019-2023.

Ilustración 1. Estructura orgánica Por procesos



Fuente: Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos GAD Municipal de Tulcán.

2.2.4 Teoría de las Relaciones Humanas

El surgimiento de las relaciones humanas nace principalmente con el desacuerdo a la teoría clásica de la Administración científica de Taylor y Fayol, enfatizando en la importancia del ser humano como parte de la organización reconociendo sus aspectos psicológicos, su comportamiento laboral, los vínculos sociales que se generan dentro de las organizaciones creando así, ambientes laborales armoniosos. Elton Mayo, como fundador de la teoría de las relaciones humanas centró sus estudios en el enfoque humanístico para la administración.

Por consiguiente, se toma en cuenta como el máximo referente de la teoría de las relaciones humanas al experimento de Hawthorne en la Western Electric Company. En este sentido, se resalta la importancia de involucrar a los trabajadores en los asuntos de la organización, teniendo en cuenta su comportamiento, sus sentimientos y sus estados de ánimo en las situaciones laborales para mejorar el rendimiento.

La primera fase del experimento consistió según Mayo (1972) en:

La separación de dos grupos de obreros empeñados en la misma tarea en dos cuartos igualmente iluminados. La disminución experimental de la iluminación en cantidades ordenadas, en uno de los cuartos solamente, no reveló ninguna diferencia suficientemente importante, expresada en términos de rendimiento calculado, comparada con el trabajo del otro cuarto, que seguía totalmente iluminado. (p. 65-66)

La realización de este experimento surgió para demostrar la importancia de los aspectos psicológicos y fisiológicos de los trabajadores en las organizaciones, así como resaltar que independientemente de las condiciones ergonómicas, los trabajadores aumentan su rendimiento laboral si se sienten atención por parte de sus superiores.

Por otro lado, la segunda fase consistió en el montaje de relays telefónicos. “Se separó a un grupo de obreras para observar el efecto de diversos cambios en las condiciones de trabajo” (Mayo, 1972, p. 66). Los grupos establecidos estaban conformados por seis trabajadoras, de esta manera era más fácil controlar los registros y observar sus actitudes al momento de realizar las actividades.

De acuerdo con el autor, a través de este experimento se pretende obtener la variación del rendimiento de los trabajadores para determinar la condición de estado de ánimo y actitudes que mantienen los grupos de trabajo. “En esta forma, la compañía tiene un registro de cada relay armado por cada operaria en la habitación de ensayo, durante cinco años; y, en casi todos los casos, también tiene registrado el tiempo necesario para armarlo” (Mayo, 1972, p. 68). De esta manera, los registros se utilizan para determinar la observación del rendimiento de las trabajadoras. Por consiguiente, se pudo evidenciar que la segunda fase del experimento se clasificó en doce períodos, los mismo que demuestran las variaciones del rendimiento, la producción, y las variaciones que se presentaban en los grupos establecidos.

Asimismo, se vio reflejado los cambios que las obreras presentaban en cada periodo, donde de acuerdo con el autor prevalecen los factores psicológicos más que los ergonómicos y la necesidad de socializar y construir relaciones interpersonales entre compañeros para mejorar el rendimiento y aumentar la productividad. En efecto, también se evidencia la importancia de la implementación de las pausas de descanso para los trabajadores como incentivos, la mayor

libertad para desarrollar sus actividades, influyen de cierta manera para mejorar el ambiente laboral y las actitudes de los trabajadores ante su trabajo.

La tercera fase del experimento consistió en el programa de entrevistas que de acuerdo con Elton Mayo (1977) menciona:

Originalmente destinado a estudiar el bienestar de los obreros en su trabajo como masa de individuos, ha llegado a especificar con claridad la relación entre los grupos de trabajo y la administración como uno de los problemas fundamentales de la industria en gran escala. (p. 106)

A través del método de las entrevistas se logró conocer ciertas actitudes y sentimientos que las y los trabajadores tienen en su lugar de trabajo, escuchar sus opiniones lo que les gusta o disgusta del ambiente laboral y las actividades que desarrollan. Asimismo, se determinó que no es necesario la supervisión constante de los superiores a sus colaboradores, a través de esto se determina que los trabajadores aumentan su rendimiento trabajando en equipo y socializando con el entorno.

Por consiguiente, las relaciones humanas se basan en la interacción, comportamiento de las personas y actitudes en el entorno laboral, por lo tanto, es indispensable que las instituciones se enfoquen en potenciar el talento humano, de acuerdo con el experimento, el autor destaca la importancia de la interacción social entre los empleados donde las recompensas e incentivos no necesariamente deben ser económicas, hablando del sector público, de acuerdo con la LOSEP en el artículo 24 se mencionan las prohibiciones a los servidores públicos, uno de ellos, recibir incentivos, recompensas complementarias.

La finalidad del experimento permitió constatar que el ser humano es un ser social, es decir existe la necesidad de relacionarse, trabajar en equipo, mantener relaciones interpersonales estables y colaboración para aumentar su desempeño en el trabajo. Los resultados de Mayo en su investigación permiten determinar los factores que de cierta manera inciden en el comportamiento y actuación de los trabajadores en el ambiente laboral.

Tabla 5. Principales factores del estudio de Hawthorne

El rendimiento laboral de los trabajadores depende de factores psicológicos y fisiológicos, así como las relaciones

Integración de los trabajadores (atención por parte de los superiores)	interpersonales y su integración en la organización, es decir, como seres humanos tienen la necesidad de formar parte de un grupo social, sentido de pertenencia hacia la organización. Además, se demuestra que a través del trabajo en equipo sin presión de sus superiores los trabajadores aumentan su rendimiento, por ende, desarrollando características de liderazgo.
Motivación	Hace referencia a los mecanismos laborales que las instituciones manejan para que sus colaboradores sientan compromiso y satisfacción al realizar sus actividades. en este caso, las condiciones de trabajo juegan un papel muy importante.
Relaciones interpersonales	Los cambios experimentales durante la investigación demuestran el progreso en el rendimiento y en la actitud del personal, al establecer relaciones con compañeros de trabajo se logra fortalecer la comunicación y mejorar el ambiente laboral alcanzando mayor productividad con eficiencia y eficacia.
Grupos informales	Se conforman por los trabajadores de una organización para la colaboración laboral donde se desarrolla relaciones más allá de lo laboral, es decir, que al trabajar en equipo se fortalece la comunicación y las relaciones interpersonales creando ambientes laborales amistosos y con mayor rendimiento, sin la necesidad de estar bajo la supervisión de sus superiores.

Supervisión	A lo largo del experimento se pudo evidenciar la importancia de brindar confianza a los trabajadores esto conlleva a crear ambientes laborales libres y amigables dejando de lado el autoritarismo, es decir que las y los trabajadores puedan desarrollar sus actividades laborales sin supervisión constante.
Contenido del cargo	Las organizaciones se caracterizan por seguir el formalismo como escoger los perfiles de puestos según especializaciones, para garantizar mayor productividad y eficiencia en la organización. Sin embargo, el autor menciona que el cambio de puesto al personal evita la monotonía y la ineficiencia laboral en las instituciones.

Fuente: Elaboración propia, basado en el libro “Problemas humanos de una civilización industrial de Elton Mayo, 1972

De esta manera, se evidencia la importancia del valor humano en las instituciones tomando en cuenta sus necesidades, emociones, pensamientos y sentimientos, a través de los cuales los servidores públicos pueden generar un sentido de pertenencia en la entidad para la cual trabajan. De acuerdo con el autor, el ser humano es un ser sociable, por ende, las relaciones interpersonales influyen en el comportamiento individual de los trabajadores, por lo tanto, las instituciones deben optar por mecanismos que permitan motivar a los trabajadores para desempeñar sus labores con eficiencia y eficacia. La motivación no solo hace referencia a incentivos económicos, también ejerce por el lado de la satisfacción, comodidad y compromiso que los trabajadores mantienen para desarrollar sus actividades.

Por otro lado, es fundamental en los asuntos laborales exista confianza entre el superior y subordinado, de esta manera se refleja libertad al desarrollar las actividades, evitando el autoritarismo y climas laborales tensos.

2.2.5. Clima Organizacional

Los orígenes del clima organizacional se remontan a la idea de que el trabajador ejerce sus funciones en ambientes dinámicos y complejos. para García (2009), “El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960” (p. 45). En efecto, el papel que juega el clima organizacional tiene consecuencias individuales en los resultados obtenidos en el desempeño del trabajador.

El clima organizacional también llamado ambiente laboral, en el que se involucran los trabajadores de una institución se ha convertido en una parte fundamental en el que las empresas públicas y privadas deberán hacer más énfasis para desarrollar y llevar a cabo los procesos institucionales. Brunet (1987) afirma que:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. (p.12)

En este sentido, las personas constituyen el eje central de la institución puesto que establecen un sistema social basado en valores y creencias que da paso a su desenvolvimiento laboral, por esta razón el ambiente en el cual cumplen su trabajo influye de manera directa en su rendimiento y satisfacción. Según Chiavenato (2007), el clima organizacional está:

Íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. (p. 58)

Esto indica, que el grado motivacional del trabajador depende del clima organizacional, por lo tanto, si en las instituciones existe un clima laboral inadecuado los trabajadores bajarán su desempeño debido a las circunstancias desfavorables en las que se encuentran, por el contrario,

al contar con un clima organizacional adecuado el rendimiento de los trabajadores tiende a ser eficaz y eficiente, con el fin de mejorar la gestión institucional.

2.2.5.1. Factores del clima organizacional

Al evaluar el clima organizacional dentro de las instituciones es importante tomar en cuenta la percepción de los trabajadores identificando diversos factores que intervienen de manera positiva o negativa en su nivel de rendimiento. A continuación, se describen los siguientes factores:

Tabla 6. Factores del clima organizacional

Factor	Definición
Comunicación	Corresponde al intercambio de información entre todos los niveles de institución con el fin de comprender las necesidades, objetivos, y metas institucionales.
Colaboración	El trabajo en equipo es un elemento importante en este factor puesto que al existir compañerismo, respeto y confianza se logra alcanzar resultados eficaces y mejorar la calidad de las relaciones humanas.
Liderazgo	El líder es un elemento clave en la institución de manera que influye en los demás individuos logrando persuadir su actuación hacia mejores resultados, con mayor entusiasmo y motivación.
Carrera profesional	Hace referencia al perfil idóneo del talento humano para ocupar un puesto laboral, por esa razón es necesaria la preparación académica, desarrollo de ciertas destrezas y habilidades que inciden en su desempeño para posteriormente ser evaluado.

Satisfacción	El nivel jerárquico se encarga de motivar al personal a través de incentivos a seguir mejorando con el objetivo de incrementar su rendimiento, por ello el trabajador debe ejercer sus funciones en un ambiente agradable, y sana relación entre jefes y subordinados.
Condiciones físicas	Las instituciones deben contar con una infraestructura adecuada, iluminación, suministros de oficina, muebles y tecnología, dichos elementos conforman el ambiente laboral para que los trabajadores desempeñen sus funciones de manera satisfactoria.

Fuente: Elaboración propia, con base al artículo “Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso: Hardepex Cia. Ltda” de Pilligua y Arteaga, 2019.

En este sentido, los factores antes mencionados inciden en la percepción individual de los trabajadores e intentan mejorar el entorno laboral de la institución, buscando incrementar la calidad de gestión de la administración pública. De esta manera se considera que los pilares básicos del clima organizacional es la comunicación y el liderazgo, debido a que al mantener una buena comunicación y mejor relación social se eleva y se incrementa la eficiencia de los trabajadores.

2.2.5.2 Dimensiones del clima organizacional

El entorno laboral influye en el comportamiento y percepción de las personas que trabajan en una institución, por esta razón, existen dimensiones propias de la organización que determinan la conducta de los trabajadores. Acosta y Venegas (2010), manifiestan que, “Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como” (p.166).

Tabla 7. Dimensiones del clima organizacional

Dimensión	Concepto
Estructura	Está relacionada con la organización interna de la institución, así como con las políticas, obligaciones, procedimientos y normativa a la cual deben regirse los integrantes.
Responsabilidad	Se vincula a la autonomía del trabajador, puesto que adquiere un alto compromiso en cumplir sus obligaciones y tomar decisiones propias.
Riesgo	Hace referencia a los desafíos que impone la institución para lograr los objetivos propuestos.
Calor	Corresponde al trato y las relaciones sociales que existen en la institución favoreciendo el clima laboral.
Apoyo	Se refiere al trabajo en equipo ligado al apoyo oportuno, tanto de niveles jerárquicos como subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.
Estándares de desempeño	Es la percepción de los integrantes de la institución con respecto a las normas de trabajo y rendimiento haciendo posible el cumplimiento de las metas propuestas.
Conflicto	Corresponde al nivel de liderazgo con el que superiores o inferiores enfrentan los problemas o discrepancias que surgen en el entorno laboral.
Identidad	Es el sentido de pertenencia que adquieren los trabajadores debido a que aportan sus conocimientos para lograr los objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración propia con base al artículo “Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio” de Acosta y Venegas 2010.

Esto indica que cada uno de los componentes antes mencionados explican importantes aspectos sobre el comportamiento de los individuos que ejercen sus funciones dentro de una institución, por ello integran concepciones del clima organizacional con el fin de determinar la situación y ambiente que inciden en la conducta de los integrantes. De la misma manera, estas dimensiones provocan que los trabajadores generen percepciones positivas o negativas que directamente conforman el clima organizacional.

2.2.5.3. Tipos de clima organizacional

El clima organizacional juega un papel fundamental en la eficacia organizacional de una institución, Brunet (1987) menciona que, “Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativos y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (p.28). Además, existen tres variables que determinan características de la organización, las mismas que definen dos tipos de clima organizacional.

Tabla 8. Tipos de clima organizacional

Tipos de Clima Organizacional		
Clima de tipo autoritario	Autoritarismo explotador	Las decisiones y planteamiento de objetivos dependen únicamente de la alta dirección, la misma que otorga funciones según el nivel jerárquico. Por esta razón, los trabajadores se devuelven en un ambiente tenso, incómodo y poco favorable para su desempeño ocasionando la inexistencia de relaciones sociales y comunicación.
	Autoritarismo paternalista	La mayor parte de las decisiones se toman por la máxima autoridad, sin embargo, en ciertas ocasiones se considera a los niveles inferiores para la toma de decisiones. La relación entre el superior y los subordinados se establece condescendentemente, por ello se genera un clima laboral confortable.
Clima de tipo participativo	Consultivo	La toma de decisiones corresponde al más alto nivel de organización, de la misma manera se deja que los niveles inferiores tomen decisiones específicas. A través de recompensas y buen trato se motiva a los

	trabajadores para alcanzar los objetivos propuestos.
Participación en grupo	La toma de decisiones corresponde a todos los niveles de la organización haciendo que el clima laboral sea satisfactorio, ya que los empleados se sienten motivados y las relaciones sociales son flexibles permitiendo mejorar el rendimiento laboral para alcanzar los objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración propia en base al libro “El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias” de Brunet 1987.

2.2.6. Desempeño laboral

El desempeño laboral es considerado la razón principal para generar éxito en una organización, el desempeño es aquella acción o comportamiento que tienen los trabajadores cuyos aspectos permiten elevar su nivel de contribución a la institución. De acuerdo con Salgado y Cabal (2011). Para Murphy (1990), el desempeño es: “el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja” (p. 76).

En este contexto, las conductas principalmente hacen referencia a las tareas específicas que cada servidor público desempeña según su cargo y las relaciones interpersonales en su lugar de trabajo, también es importante ofrecer un ambiente de trabajo confortable que contenga beneficios que estén sujetos a la normativa vigente. Resulta oportuno señalar que el buen desempeño laboral de los trabajadores incrementa la competitividad de la institución y se constituye como una estrategia para alcanzar los objetivos planteados. Por otra parte, Bautista et al. (2020), mencionan a Milkovich & Boudreau (1994), los cuales indican que:

El desempeño laboral es considerado como una serie de características individuales, como: las cualidades, las capacidades, las habilidades, las necesidades que interactúan en el trabajo y de la organización, ya que estos comportamientos pueden afectar en los resultados y la variabilidad sin precedentes que se están dando hoy por hoy en las organizaciones. (p.3)

El comportamiento de los trabajadores influye de manera directa en los procesos de gestión administrativa, ya que su desempeño laboral se mide hacia las capacidades y habilidades con las que enfrentan los desafíos institucionales. Cabe señalar que la evaluación del desempeño identifica el desempeño humano dentro de la institución, esto evidencia que la labor de los trabajadores proporciona beneficios a la misma.

2.2.6.1 Factores del desempeño laboral

El desempeño laboral en las instituciones públicas implica que los empleados mantengan actitudes positivas para que las funciones que ejercen sean más eficientes y eficaces, enfocadas a alcanzar los logros y metas de la institución. Para alcanzar la eficiencia y eficacia se requiere del cumplimiento de sus funciones realizadas, así como también del desempeño laboral que depende de la estabilidad de los trabajadores en la institución, es decir, si los trabajadores están motivados a desempeñar dichas funciones, más productiva será la institución.

Tabla 9. Factores del desempeño laboral

Factor	Definición
La Motivación	Se refiere a todo aquello que promueve a las personas a ejercer sus actividades de una manera determinada haciendo que el comportamiento humano sea estimulado por factores externos (ambiente) y factores internos (mental).
Adecuación / Ambiente de trabajo	Hace referencia a la existencia de un entorno laboral confortable, cómodo y seguro para los individuos, de la misma manera se debe incorporar personas preparadas con conocimientos y habilidades en desarrollar eficazmente el puesto asignado.
Establecimiento de objetivos	Corresponde a la implementación de objetivos que deben ser cumplidos en un cierto periodo de tiempo, los mismos que son

	medibles y viables. Por esta razón, se constituye en una buena técnica para motivar a los trabajadores.
Reconocimiento del trabajo	Es importante reconocer el esfuerzo diario que realizan los trabajadores ya que aumenta su satisfacción laboral. Por el contrario, ante la inexistencia de motivación laboral las instituciones pueden enfrentarse a la pérdida del capital humano.
La participación del empleado	Corresponde en integrar al trabajador en la planificación de actividades permitiéndole generar un sentido de pertenencia hacia la institución.
La formación y desarrollo profesional	Se refiere al crecimiento personal y profesional del trabajador a través de capacitaciones que ayuden a prevenir los riesgos. De esta manera, se aumenta la satisfacción laboral, autoestima y mejoramiento del desempeño en los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia en base al artículo de revista “El clima organizacional dentro de una empresa” de Fiallo et al. 2015.

La suma de estos factores incide en el mejoramiento del desempeño laboral debido a que en su mayoría motivan la actuación de los trabajadores dentro de la institución. Los trabajadores logran obtener buenos niveles de cumplimiento si ejercen sus funciones en un ambiente estable, de tal manera que la institución obtenga buenos resultados y logre el cumplimiento de metas y objetivos.

2.2.6.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en una herramienta administrativa que se utiliza para evaluar el nivel de eficacia con el que los trabajadores desarrollan sus funciones y responsabilidades de acuerdo con el cargo que ocupan. Para Alles (2005):

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (p.27)

Considerando el análisis del desempeño como un mecanismo para la supervisión y administración del talento humano conviene destacar que el personal se encuentra en constante evaluación con la finalidad de mejorar los procesos de gestión institucional. Es necesario ejecutar la evaluación del desempeño para tomar decisiones respecto a la promoción de cargo y remuneración, así como realizar la retroalimentación de las actividades ya elaboradas. Es importante señalar que la evaluación del desempeño se efectúa con relación al manual de funciones.

Con la evaluación al desempeño se valora el papel que juega el personal dentro de la institución, la misma que indica los posibles problemas que afecten la integridad institucional. En este sentido la evaluación de desempeño sirve como una herramienta que permite optimizar las políticas del talento humano. Chiavenato (2007), expresa que:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona (p.243).

Esto indica que la evaluación al desempeño hace posible encontrar inquietudes por parte del personal, implementar capacitaciones continuas, mejorar el rendimiento laboral, establecer una relación condescendiente entre jerárquicos y subordinados, además permite viabilizar la toma de decisiones oportunas, de esta manera se logra alcanzar los resultados idóneos.

Es así como en la institución objeto de estudio, se evidencia la realización anual correspondiente a la evaluación del desempeño del personal con la finalidad de medir la gestión de la institución a través de las metas y objetivos planteados para el mejoramiento de calidad en el rendimiento

y en la prestación de servicios. Por lo tanto, se rige de acuerdo con lo determinado en la LOSEP y la Norma técnica emitida por el Ministerio del Trabajo para llevar a cabo el proceso requerido.

2.3. MARCO LEGAL

La presente investigación se sustenta en cuerpos legales vigentes y aplicables para todo el territorio ecuatoriano, se mencionó la Constitución de Ecuador como la ley principal, Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), el Código del Trabajo, los acuerdos ministeriales sobre clima laboral y evaluación del desempeño establecidos por el ente rector el Ministerio del trabajo, el Código Orgánico Administrativo y el Código de ética del GAD Municipal de Tulcán. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales como instituciones públicas se rigen principalmente en las leyes antes mencionadas.

2.3.1. Constitución del Ecuador

La Constitución del Ecuador como la máxima ley establece artículos haciendo alusión al derecho al trabajo al que pueden acceder todas las personas. El artículo 33 establece que:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución, 2008, p. 19).

El estado como promotor de los derechos de las personas y del buen vivir hace mención que el trabajo es un deber y un derecho irrenunciable, considerado como fuente de ingresos económicos y superación personal, por lo tanto, se garantizará en todos los ámbitos el trabajo estable y digno.

2.3.2. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

Las entidades provenientes del sector público regulan la administración del talento humano a través de la LOSEP que se encuentra vigente desde el año 2010 con el objetivo de mejorar el desarrollo profesional de las y los servidores públicos y así lograr alcanzar las metas y objetivos

con eficiencia, eficacia y calidad a través de la gestión del talento humano generando igualdad de derechos, oportunidades sin discriminación.

El Art. 4 de esta ley menciona que: “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.” (LOSEP, 2010, p. 7)

En el art. 23 se detalla los derechos a los que acceden las y los servidores públicos, en este caso se hará mención los vinculados al desempeño y clima organizacional: “1) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”. (LOSEP, 2010, p. 17)

En cuanto a la Administración del Talento humano las unidades de cada institución deberán:

b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano; c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio del Trabajo; d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales; e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones; f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio del Trabajo.

h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo en el ámbito de su competencia; i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional; j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos. (LOSEP, 2010, p. 39)

En el capítulo 4 de la LOSEP se referencia al régimen disciplinario al que los servidores públicos deberán sujetarse para el caso de sanciones administrativas. El Art. 41.- trata sobre la responsabilidad administrativa, donde:

El servidor público que incumpliere sus obligaciones o contraviniera las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos, así como las leyes y normativa conexas, incurrirá en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente, sin perjuicio de la acción civil o penal que pudiere originar el mismo hecho. (p. 25)

Asimismo, se detallan las faltas disciplinarias, en el art. 42 se indica la clasificación de dichas faltas: “Son aquellas acciones u omisiones de las servidoras o servidores públicos que contravengan las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente en la República y esta ley, en lo atinente a derechos y prohibiciones constitucionales o legales” (p. 25). De esta forma, los servidores públicos serán sancionados por la autoridad competente o su delegado.

Por lo tanto, faltas leves son aquellas “Acciones u omisiones realizadas por descuidos o desconocimientos leves, siempre que no alteren o perjudiquen gravemente el normal desarrollo y desenvolvimiento del servicio público” (p. 25). Es decir, serán consideradas faltas leves por ejemplo el incumplimiento de jornada laboral.

Por otra parte, se consideran faltas graves a aquellas acciones u omisiones que: “Contraríen de manera grave el ordenamiento jurídico o alteraren gravemente el orden institucional. La sanción de estas faltas está encaminada a preservar la probidad, competencia, lealtad, honestidad y moralidad de los actos realizados por las servidoras y servidores públicos” (p. 26). Se considerarán faltas graves a lo que conlleve a sanción de suspensión o destitución de la institución pública.

Sustentando el desempeño laboral de las instituciones públicas la LOSEP hace mención en el Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño. Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de -arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley. (LOSEP, 2010, p. 47)

Art. 77.- De la planificación de la evaluación. - El Ministerio del Trabajo y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las

servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley. (LOSEP, 2010, p. 47-48)

Art. 78.- Escala de calificaciones. - El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Satisfactorio; d) Regular; y, e) Insuficiente. En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentadamente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente. El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial. (LOSEP, 2010, p. 48)

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño. - La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley. La evaluación del desempeño servirá de base para: a) Ascenso y cesación; y, b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción. (LOSEP, 2010, p. 48)

Art. 80.- Efectos de la evaluación. - La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario

administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora. La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos. (LOSEP, 2010, p. 48).

2.3.3. Código del Trabajo

El Código de Trabajo es un instrumento que comprende las normas que regulan las condiciones laborales de los trabajadores desde el año 2005. En efecto el Art. 2 hace alusión al derecho al trabajo. “Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes” (Código del Trabajo, 2005, p. 2).

Asimismo, en el Art. 3 se menciona acerca de la libertad de trabajo y contratación en donde: “El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga” (p. 2). Por lo tanto, en situaciones laborales, ninguna persona debe ser obligada realizar trabajos gratuitos.

El Art. 4. Corresponde a la Irrenunciabilidad de derechos, donde los derechos del trabajador son irrenunciables, caso contrario, será nula toda estipulación. (Código del Trabajo, 2005)

En cuanto a la protección judicial y administrativa, el Art. 5 menciona que: “Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos”

En el Art. 8 se menciona sobre la contratación individual indicando que: “Es convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”.

2.3.4. Acuerdos Ministeriales (Ministerio del Trabajo)

2.3.4.1. Norma técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público.

En función del Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138 se expide la norma técnica que regula los procedimientos para la medición del clima laboral en las instituciones con la finalidad de mejorar el entorno laboral. Por lo tanto, en el art. 2 se menciona la obligatoriedad de aplicación en las instituciones públicas. Sin embargo, los GAD podrán aplicar su propia metodología para llevar a cabo la medición de clima laboral, observando la presente norma.

Para la medición de clima laboral los artículos 4 y 5 mencionan que se deberá realizar anualmente de forma obligatoria, donde las unidades encargadas de dicho proceso será talento humano y comunicación.

De acuerdo con el Art. 9.- de la presente norma, el objetivo de la medición de clima laboral:

Se centra en conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir los factores críticos que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía.
(p. 4)

En el Art. 11. Se establece los principales componentes para la medición del clima laboral en las instituciones como el liderazgo, compromiso y el entorno de trabajo, haciendo referencia al liderazgo, según el Art.12 busca medir el nivel de liderazgo que las autoridades tienen en las instituciones teniendo en cuenta factores como influencia, interacción la orientación a resultados, y responsabilidad. Asimismo, el Art. 14 se detalla que el compromiso permite medir la percepción del servidor en cuanto a la institución, sus políticas, objetivos, entre otros. En cuanto al entorno laboral, el Art. 16 menciona que este componente comprende las percepciones sobre los aspectos materiales y humanos que afectan el entorno en el que los servidores desarrollan su trabajo.

En el Art. 18 se enfatiza en la herramienta de Medición de Clima Laboral.- El instrumento que se utilizará para la medición será una encuesta electrónica creada para medir la percepción que tienen las y los servidores públicos sobre los componentes de liderazgo, compromiso y entorno

de trabajo dentro de su institución. Por lo tanto, el Art. 19 señala que para medir cada uno de los componentes, la encuesta para la Medición de Clima Laboral contiene cincuenta (50) reactivos o preguntas. El criterio de valoración de los reactivos de la encuesta se efectúa según el método de escalonamiento de Likert, teniendo las siguientes opciones de respuesta: a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre. Adicionalmente, incluye una pregunta abierta en la cual las y los servidores pueden emitir comentarios, sugerencias, quejas o recomendaciones sobre el clima laboral institucional.

De acuerdo con el Art. 23.- Del Indicador de Clima Laboral (ICL).- El indicador de clima laboral se lo obtiene a partir de las valoraciones de los diferentes componentes, factores y subfactores medidos e identifica el porcentaje de aceptación que la institución en general ha obtenido en relación a su clima laboral percibido. Para efectos de la medición, el indicador se basará en una escala porcentual entre 0 y 100, a fin de ser utilizado en tableros de control, tanto de la institución como de los Niveles del Jerárquico Superior, siendo las escalas las siguientes:

a) Excelente (100% - 90,01 %): La percepción sobre el clima laboral está muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional importante para el logro de los objetivos de la entidad.

b) Muy bueno (90% - 75,01 %): La percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio; lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un buen ambiente de trabajo, existen subfactores que pueden ser mejorados y/o sostenidos.

c) Aceptable (75% - 60,01 %): La percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen subfactores que deben ser mejorados y/o sostenidos.

d) Regular (60% - 40,01 %): La percepción sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de subfactores que deben ser mejorados.

e) Deficiente (menos de 40%): La percepción sobre el clima laboral está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que indica que los subfactores que lo componen requieren de medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

Se estiman como aspectos relevantes los resultados que tienen valoración de muy bueno y excelente; y, aspectos por fortalecer aquellos que tienen valoración de aceptable, regular y deficiente.

2.3.4.2. Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño

El Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041 expide la norma técnica con la finalidad de establecer las políticas, metodologías que permitan a las instituciones del sector público medir la gestión de los procesos internos, para alcanzar la mejora continua en la calidad de la prestación de servicios.

El Art. 2 hace alusión del ámbito de aplicación, Las disposiciones de esta Norma Técnica son de aplicación obligatoria para todas las instituciones del Estado determinadas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP. Se excluye de la aplicación de la presente Norma Técnica, a los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Cuerpos de Bomberos, Comisión de Tránsito del Ecuador; las y los docentes de las universidades y escuelas politécnicas públicas amparados por la Ley Orgánica de Educación Superior.

Art. 3.- De las directrices y lineamientos de la administración del subsistema.- Las UATH institucionales al momento de la aplicación de la presente Norma Técnica, deberán cumplir con las directrices y lineamientos que emita para este efecto el Ministerio del Trabajo.

En el Art . 4 se indica la metodología, procedimientos e instrumentos de aplicación. Todas las etapas del proceso de evaluación del desempeño deberán ejecutarse de conformidad a los lineamientos definidos en los instrumentos técnicos de aplicación de la presente Norma Técnica.

En el Art. 5 se menciona al Ministerio del Trabajo como ente rector, al mismo que le corresponde: a) Administrar el Subsistema de Evaluación del Desempeño y emitir los lineamientos para su implementación; b) Asesorar, monitorear y controlar la implementación del Subsistema de Evaluación del Desempeño en las instituciones públicas sujetas al ámbito de aplicación de la e) Registrar los informes consolidados de resultados de evaluación del desempeño remitidos anualmente por las instituciones públicas; d) Absolver consultas, atender denuncias y quejas de los servidores públicos, dentro del ámbito de sus competencias; y, e) Efectuar la gestión y el control de los resultados del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

De la misma manera, en el art. 6.- De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH. Le corresponde: a) Elaborar el plan anual de evaluación del desempeño y el cronograma de actividades ajustado a las disposiciones y plazos contenidos en la presente Norma Técnica, los que serán aprobados por la autoridad nominadora o su delegado.

En el Art. 12. Se detalla los factores de evaluación del desempeño. Constituyen criterios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así como, los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa. Los factores a evaluar serán los siguientes: a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno; b) Niveles de eficiencia del desempeño individual; c) Niveles de satisfacción de usuarios externos; d) Niveles de satisfacción de usuarios internos; y, e) Cumplimiento de normas internas.

Art. 20.- De la escala de calificación final.- La escala de calificación para la evaluación del desempeño se sujetará a lo establecido en los artículos 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y 221 de su Reglamento General. Los niveles de la escala serán los siguientes: a) Excelente.- Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas, calificación que es igual o superior al 95%; b) Muy bueno.- Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas, calificación que está comprendida entre el 90% y 94.99%; c) Satisfactorio.- Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible, calificación que está comprendida entre el 80% y 89.99%; d) Regular.- Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad, calificación que está comprendida entre el 70% y 79.99%. e) Insuficiente.- Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos, calificación igual o inferior al 69.99%.

De esta manera, el Ministerio de trabajo regula el proceso que implica la evaluación del desempeño por parte de las instituciones al personal, cumpliendo con los principios de calidad, igualdad, eficiencia, eficacia, y transparencia, con la finalidad de potenciar el desarrollo profesional de los servidores públicos y así lograr el mejor rendimiento en las instituciones brindando servicios de calidad a la ciudadanía.

2.3.5. Código Orgánico Administrativo (COA)

El COA es un instrumento que tiene por objetivo regular la función administrativa de las instituciones u organismos del sector público para el cumplimiento de principios establecidos en la constitución. A continuación, se señala algunos de los principios esenciales que las instituciones públicas deberán poner en práctica para el mejor desempeño de estas,

El Art. 3. Principio de eficacia. Las actuaciones administrativas se realizan en función del cumplimiento de los fines previstos para cada órgano o entidad pública, en el ámbito de sus competencias. Añadiendo el Art. 4 con el principio de eficiencia, las actuaciones administrativas aplicarán las medidas que faciliten el ejercicio de los derechos de las personas. Se prohíben las dilaciones o retardos injustificados y la exigencia de requisitos puramente formales. Asimismo, en el Art. 5 el Principio de calidad, donde las administraciones públicas deben satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de las personas, con criterios de objetividad y eficiencia, en el uso de los recursos públicos. En el Art. 6 se hace alusión al principio de jerarquía, los organismos que conforman el Estado se estructuran y organizan de manera escalonada. Los órganos superiores dirigen y controlan la labor de sus subordinados y resuelven los conflictos entre los mismos. (COA, 2019)

En el Principio de desconcentración, la función administrativa se desarrolla bajo el criterio de distribución objetiva de funciones, privilegia la delegación de la repartición de funciones entre los órganos de una misma administración pública, para descongestionar y acercar las administraciones a las personas. Asimismo, el principio de descentralización, los organismos del Estado propenden a la instauración de la división objetiva de, funciones y la división subjetiva de órganos, entre las diferentes administraciones públicas.

Art. 9.- Principio de coordinación. Las administraciones públicas desarrollan sus competencias de forma racional y ordenada, evitan las duplicidades y las omisiones. Art. 10.- Principio de participación. Las personas deben estar presentes e influir en las cuestiones de interés general a través de los mecanismos previstos en el ordenamiento jurídico. Art. 11.- Principio de planificación. Las actuaciones administrativas se llevan a cabo sobre la base de la definición de objetivos, ordenación de recursos, determinación de métodos y mecanismos de organización. Art. 12.- Principio de transparencia. Las personas accederán a la información pública y de interés general, a los registros, expedientes y archivos administrativos, en la forma prevista en este Código y la ley. (COA, 2019)

Art. 17.- Principio de buena fe. Se presume que los servidores públicos y las personas mantienen un comportamiento legal y adecuado en el ejercicio de sus competencias, derechos y deberes. En el Art. 19 el Principio de imparcialidad e independencia. Los servidores públicos evitarán resolver por afectos o desafectos que supongan un conflicto de intereses o generen actuaciones incompatibles con el interés general. Y el Art. 21.- Principio de ética y probidad. Los servidores públicos, así como las personas que se relacionan con las administraciones públicas, actuarán con rectitud, lealtad y honestidad. En las administraciones públicas se promoverá la misión de servicio, probidad, honradez, integridad, imparcialidad, buena fe, confianza mutua, solidaridad, transparencia, dedicación al trabajo, en el marco de los más altos estándares profesionales; el respeto a las personas, la diligencia y la primacía del interés general, sobre el particular. (COA, 2019)

2.3.6. Código de Ética

A nivel interno, a través de RESOLUCIÓN ALCALDÍA No. 008-2021 se expide el código de ética del GAD Municipal de Tulcán, con la finalidad de establecer las normas para el control interno de la institución, incluyendo los principios y valores que orientan a todos los servidores públicos para el desarrollo de las actividades diarias.

De acuerdo con el artículo 2 el objetivo del presente Código de Ética es: a) Recoger la identidad institucional expresada en valores corporativos que la institución busca efectivizar en el día a día de su trabajo y motivar a vivirlos en el ámbito laboral. Que tales valores inspiren y orienten la totalidad de sus acciones, tanto corporativas como la de los miembros de la organización, tendientes al cumplimiento de la misión institucional. b) Fomentar y fortalecer los valores, actitudes y hábitos, que conduzcan a las/los servidores públicos y las/los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán a realizar sus actividades coordinadamente con la normativa legal vigente y con un enfoque prioritario en la atención ciudadana.

En el Art. 4 se mencionan los principios éticos que rigen en la institución como base para el trabajo eficiente y efectivo.

- La excelencia: Corresponde a conocer a profundidad el área del conocimiento en la cual se desarrolla el trabajo, a fin de conseguir en forma óptima los objetivos de la Dirección de Gestión o del convenio o proyecto del cual es integrante.

- **El Servicio:** consiste en la disposición para ayudar a las demás personas, comportándose en todo momento con respeto y calidez, en su trato con los usuarios internos y externos. **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de todos los actos administrativos que se realiza en cumplimiento de las funciones públicas, con un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad de acuerdo con la Ley vigente.
- **Transparencia:** Desarrollar sus funciones teniendo en consideración el derecho que les asiste a los usuarios de recibir la información requerida en forma expedita y oportuna, sobre las acciones desarrolladas por la Institución, el servidor público y trabajador debe permitir y garantizar el acceso a la información pública conforme lo determina la LOTAIP, haciendo uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discriminación indebida en su aplicación.
- **Probidad:** Actuar con rectitud, honradez, e integridad, desechando todo tipo de provecho o ventaja personal obtenida para sí mismo o para terceras personas. Los profesionales deben actuar aplicando la Deontología.
- **Trabajo en equipo:** Cooperar y participar de manera coordinada con los demás miembros de su Dirección de Gestión y con todas las servidoras y servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, a fin de lograr objetivos y la misión de la Institución en las condiciones más ventajosas.
- **Equidad e Igualdad de Trato:** Aplicar criterios de equidad en el tratamiento de las situaciones que se presentan en el desempeño de sus funciones, tratando con justicia al recurso humano, sin distinción de raza, sexo, religión, ideología política, capacidad física, edad, estado civil o nacionalidad.
- **Veracidad:** Buscar la verdad en el ejercicio de sus funciones, tanto en la relación con los demás integrantes de la Institución, como con los usuarios en general.
- **Reserva:** Guardar discreción respecto de la información que tuviere conocimiento por razón de sus funciones y abstenerse de difundir o utilizar en beneficio propio o de terceros, o para fines ajenos al servicio, información que haya sido calificada como reservada, incluso por el riesgo de ser mal interpretada y afecte al prestigio de la Institución.
- **Uso adecuado de los bienes públicos:** Proteger y conservar los bienes de la Institución, utilizando los que le fueran asignados en forma efectiva para el estricto cumplimiento de sus funciones, de manera racional, evitando su abuso, desperdicio, derroche o desaprovechamiento; además emplearlos o permitir que otros lo hagan para fines

particulares o propósitos ajenos. Uso adecuado del tiempo de trabajo: Los horarios de trabajo deben ser ocupados en un esfuerzo responsable para cumplir las funciones y deberes inherentes a la función, evitando el uso de dicho horario para actividades ajenas a la misma.

- Colaboración: Disposición para brindar el apoyo en aquellas tareas que por su naturaleza no sean estrictamente inherentes a su función, siempre que ello resulte necesario para superar dificultades.
- Tolerancia: Observar frente a las críticas de los usuarios/administrados y de la prensa, un grado de tolerancia superior al que razonablemente, pudiera esperarse de un ciudadano común.
- Integridad y buen desempeño: Proceder acorde a los más altos niveles de diligencia, eficiencia, respeto y probidad en el desempeño de sus funciones, en apego a las leyes, reglamentos y más disposiciones aplicables.
- Respeto: Todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que se respetará su dignidad y atenderá sus necesidades considerando en todo momento, sus derechos.

El cumplimiento de los principios anteriormente señalados es la base fundamental para garantizar un trabajo eficaz y eficiente en el desempeño de sus funciones. Asimismo, se debe dar cumplimiento a los valores institucionales con la finalidad de cumplir con la misión y visión de la institución y satisfacer las necesidades sociales.

- Calidad en el Servicio: Satisfacer, de conformidad a los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen, ofreciendo condiciones superiores las que el cliente espera recibir.
- Compromiso: Mantener un compromiso permanente con la Institución y la Patria para lograr una eficaz administración pública, sintiendo honor de trabajar en nuestra Organización, donde nos consideramos socios organizacionales y estamos decididos a retribuirle con el máximo de nuestras capacidades.
- Efectividad: Trabajar con eficacia y eficiencia a fin de lograr los objetivos planificados optimizando los recursos.
- Deontología Profesional: Regirse bajo principios y reglas éticas que regulan nuestra actividad profesional, determinando los deberes exigibles.

- Liderazgo: Quienes ejerzan funciones de dirección y jefatura fomentarán un liderazgo democrático, un trato respetuoso, justo y equitativo con sus colaboradores y ejercerán su atribución de delegar responsabilidades sin eludir las que por sus funciones les corresponden.
- Honestidad: Las/los servidores públicos y las/los trabajadores deberán actuar con la debida transparencia.
- Justicia: Las/los servidores públicos y las/los trabajadores deberán brindar productos y servicios de calidad que beneficien a todos los ciudadanos en forma proporcional y equitativa, con igualdad de oportunidades y en consideración de sus derechos, deberes y responsabilidades establecidos en la constitución.
- Lealtad y obediencia: Las/los servidores públicos y las/los trabajadores deberán actuar con plena fidelidad y solidaridad hacia sus compañeros y con la comunidad en general, cumpliendo con las disposiciones que les imparta el superior jerárquico competente.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

Al integrar ambos métodos en la investigación se logra adquirir información y datos relevantes que servirán en la comprensión del tema de estudio. A través de la entrevista se recopiló información referente al desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán. Por otro lado, para aplicar la modalidad cuantitativa se desarrolló un cuestionario dirigido a los servidores públicos con el fin de determinar la situación de clima organizacional en el GAD Municipal de Tulcán.

Cualitativo: Para Muñoz (2015), “Parte de hechos documentados, del análisis de fuentes bibliográficas o hemerográficas, o si acaso hace observaciones sobre los hechos o las costumbres, los interpreta y emite de manera argumentada sus conclusiones” (p. 86). Mediante el cual se aplicó entrevistas semiestructuradas dirigidas a los jefes del área administrativa del GAD Municipal de Tulcán, con el objetivo de comprender el grado de desempeño laboral en la institución.

Cuantitativo: Se orienta a la recolección de datos a través de técnicas e instrumentos que arrojan datos numéricos o estadísticos para su posterior análisis. Para Ñaupas et al. (2018), “Se caracteriza por utilizar métodos y técnicas cuantitativas y por ende tiene que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de las unidades de análisis, el muestreo, el tratamiento estadístico” (p. 140). Por esta razón, se aplicó encuestas estructuradas dirigidas a los servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán, con la finalidad de determinar el nivel situacional del clima organizacional presente en la entidad pública.

3.1.2. Tipo de Investigación

Exploratoria: la aplicación de este tipo de investigación corresponde a la innovación, la misma que permitirá desarrollar temas con poca información o distintos resultados.

De esta manera, Hernández et al. (2014), menciona que: “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 91). Por lo tanto, el tema de clima organizacional en el sector público carece de relevancia para las organizaciones.

Descriptiva: Hernández et al. (2014), manifiestan que: “Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). A través de la cual se describió características, cualidades, y detalles del fenómeno a estudiar, de tal manera que se señalaron los principales fundamentos del clima organizacional y del desempeño laboral.

3.2. IDEA A DEFENDER

El clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán si incide en el desempeño laboral de los servidores públicos.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1. Definición de variables

Variable dependiente: Desempeño laboral

Variable independiente: Clima organizacional

3.3.2. Operacionalización de variables

Tabla 10. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
Independiente: Clima Organizacional	Liderazgo	Nivel de confianza Nivel de innovación	Encuesta (Dirigida a servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán)	Cuestionario
	Motivación	Nivel de autoestima Nivel de satisfacción		
	Comunicación	Nivel de interacción		
	Influencia	Relaciones interpersonales		
	Planificación y control	Capacidad de gestión		
Dependiente: Desempeño Laboral:	Destrezas específicas del puesto	Habilidades para el desarrollo de tareas específicas	Entrevista (Dirigida a directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Tulcán)	
	Compromiso	Nivel de responsabilidad		
	Trabajo en equipo	Nivel de cooperación Nivel de participación Nivel de relación interpersonal		
	Gestión y Administración	Organización y distribución Nivel de desempeño		
	Rendimiento	Capacidad de planificación Nivel de sentido de pertenencia		

Fuente: elaboración propia

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

Para conseguir el propósito de este trabajo fue necesario integrar los métodos inductivo, deductivo, y analítico que permiten la revisión de información relacionada al clima organizacional y desempeño laboral en el GAD Municipal de Tulcán.

3.4.1. Métodos

Método Inductivo: a través de este método en la investigación se permite llegar a conclusiones partiendo de lo particular a general. En este sentido, Muñoz (2015), manifiesta:

Es un método lógico que procede de lo particular a lo general, es decir, de la realización y observación de casos particulares descubre relaciones de validez general. Estas

relaciones, una vez validadas para cada paso particular en número suficiente, permiten obtener conclusiones para los demás casos, sin necesidad de validarlas a todas ellas. (p. 77)

La aplicación de este método permitirá llegar a una contrastación y generalización de la percepción laboral a partir del papel que desempeñan los servidores públicos en el Municipio de Tulcán.

Método Deductivo: A través de este método se llegará a conclusiones particulares partiendo de lo general. De esta manera, Muñoz (2015), menciona que:

Este método representa el proceso inverso, es decir, de lo general a lo particular. En este método se parte de un principio de validez general que puede aplicarse a cada uno de los casos particulares. El procedimiento deductivo es válido cuando sus premisas son de tal naturaleza que permiten apoyarnos en ellas como fundamento seguro para llegar a una conclusión. (p. 77)

Método Analítico: Según Cabezas et al. (2018), define como la: “Descomposición de un fenómeno en sus partes o elementos que constituyen, ha sido una de las formas más utilizadas a lo largo de la vida del ser humano con el objetivo de acceder a las diversas facetas de la realidad” (p. 18). Se analizará la información obtenida respecto al clima organizacional de los servidores públicos del municipio de Tulcán para comprender los factores que inciden en el desempeño laboral.

3.4.2. Técnicas

Revisión bibliográfica: “Es el análisis de los contenidos que se encuentran en las fuentes documentales, para ello se extrae de un documento los elementos de información más significativos, organizándolos, clasificándolos y analizándolos desde la perspectiva de los objetivos del investigador” (Sánchez et al. 2018, p. 18). Con la aplicación de esta técnica se estudiaron textos relacionados al tema de estudio permitiendo organizar y seleccionar la información necesaria para realizar el análisis del clima organizacional presente en la institución antes mencionada.

Encuesta: Para Arias (2020) “Es una herramienta que se lleva a cabo mediante un instrumento llamado cuestionario, está direccionado solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones” (p. 18). Esta técnica permitió obtener información primaria mediante la aplicación de un cuestionario con el objetivo de adquirir datos relevantes que ayudarán a medir el fenómeno.

Entrevista: Para Cabezas et al. (2018) la entrevista: “Puede ser estructurada y no estructuradas y pueden llamarse enfocada o entrevista de profundidad esta establece un tipo de estímulo que conduce casi siempre a un discurso de expresión escrita continua cuyo marco de referencia es la investigación” (p.118). Por medio de esta técnica se recogió información útil para caracterizar el objeto de estudio a partir de la interpretación real de los participantes que directamente están relacionados al tema.

3.5. Análisis Estadístico

3.5.1 Población y muestra

Para el desarrollo de la investigación se considera tomar en cuenta a los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán mediante la realización de encuestas y entrevistas. Según Arias (2016) “La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (p. 202). Para ello, se tomó en cuenta únicamente al personal administrativo con el fin de obtener información sobre el clima organizacional y desempeño laboral.

3.5.2. Tamaño de la muestra

En la obtención de la muestra se aplicó la fórmula de población tomando como referencia al personal administrativo de la institución.

Donde:

N = tamaño de la población: 260

Z = nivel de confianza 1.96

p = probabilidad de éxito 0,5

q = probabilidad de fracaso 0,5

e = Margen de error 0,05

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{260 * (1.96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (260 - 1) + (1.96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{249.704}{1.6079}$$

$n = 155 \rightarrow$ Muestra

3.5.3. Mapeo de entrevistados

Tabla 11. Funcionarios públicos entrevistados

Servidor público	Entidad a la que pertenece	Cargo institucional	Perfil Profesional
Msc. Osvaldo Mayanquer	GAD Municipal de Tulcán	Director Administrativo	Msc. en Gestión Pública
Dr. Andrés Ruano	GAD Municipal de Tulcán	Jefe de Talento Humano	Dr. en Psicología industrial
Ing. Bayardo Nazate	GAD Municipal de Tulcán	Jefe de Presupuesto	Ing. Contabilidad y Auditoría
Ing. Rosmery Pillajo	GAD Municipal de Tulcán	Jefe de Cooperación internacional para el desarrollo sostenible.	Ing. Comercio Internacional
Msc. Gustavo Ayala	GAD Municipal de Tulcán	Jefe de Planificación y evaluación	Msc. En Gerencia empresarial

Fuente: Elaboración propia

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

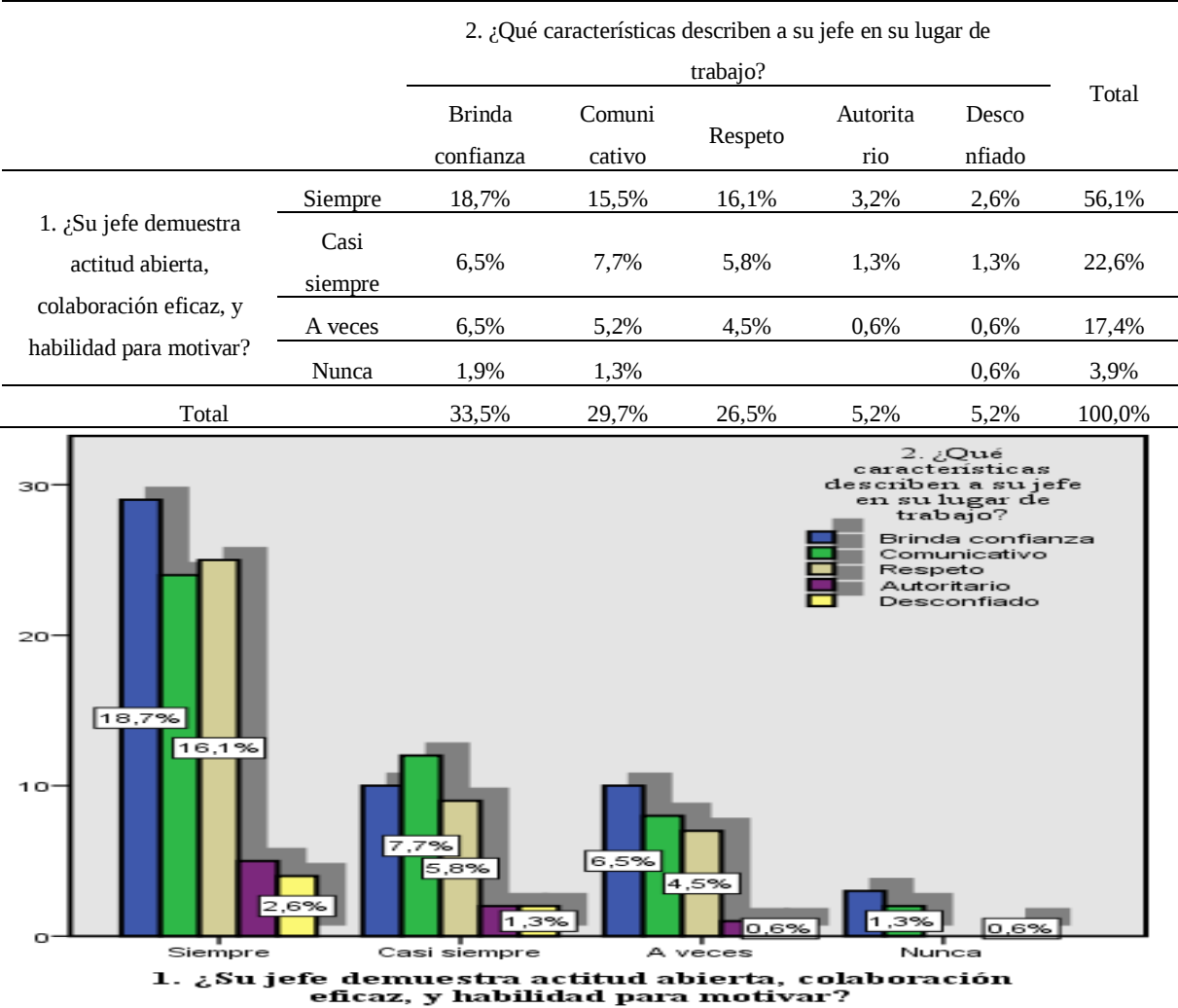
En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos como encuestas dirigidas a los servidores públicos y entrevistas dirigidas al nivel directivo de las siguientes áreas: procesos de apoyo como la dirección administrativa, dirección financiera, y secretaría general, en los procesos de asesoría, procuraduría síndica y la dirección de planificación y gestión estratégica, en los procesos sustantivos, dirección de desarrollo económico, dirección de cultura dirección de gestión y control, dirección de obras públicas, dirección de fiscalización, sostenibilidad ambiental y gestión territorial, áreas de comunicación social, cooperación internacional, y participación ciudadana. Por consiguiente, permite a realizar un análisis del tema a investigar.

4.1.1. Resultados de la encuesta

Objetivo: Analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, periodo 2019-2020.

1. ¿Su jefe demuestra actitud abierta, colaboración eficaz, y habilidad para motivar? * 2. ¿Qué características describen a su jefe en su lugar de trabajo?

Tabla 12. Liderazgo y motivación



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 2. Liderazgo y motivación

Análisis de resultados:

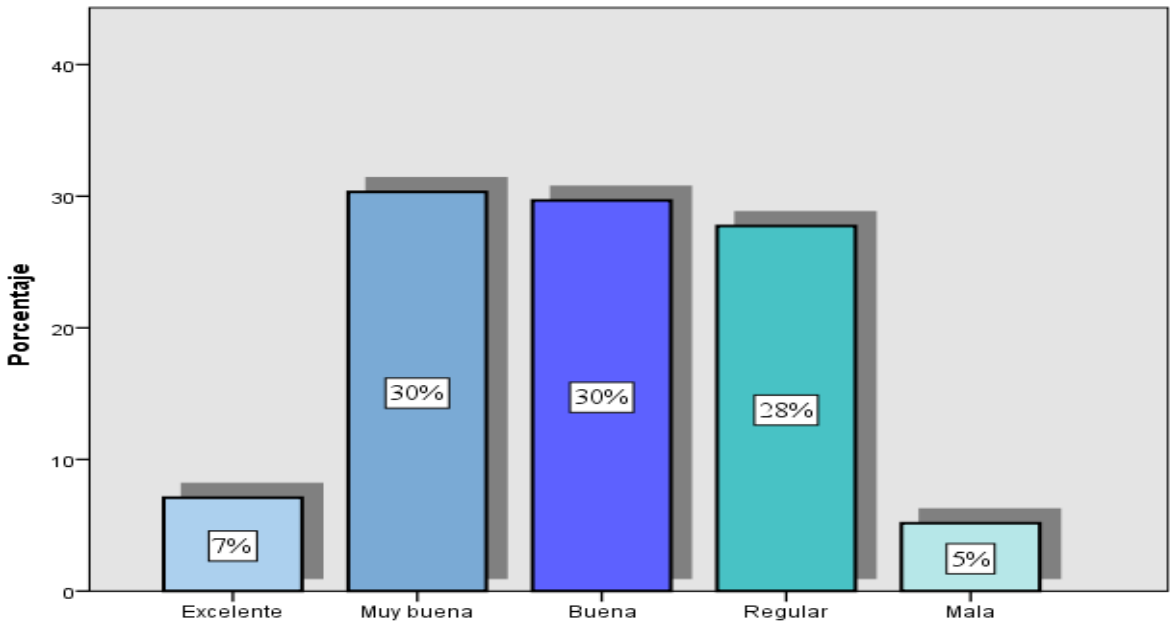
De acuerdo con el 56% de los encuestados se evidencia la importancia de prestar apoyo y colaboración de los jefes hacia el personal administrativo para realizar las actividades laborales, así incrementando la motivación en el trabajo al brindar confianza, comunicar de forma precisa y oportuna, mostrando respeto mutuo en el entorno laboral, esto permite que los servidores

públicos tengan facilidad para el trabajo en equipo y desarrollen sus funciones en un ambiente de armonía y compromiso.

3. ¿Las condiciones físicas de la institución (iluminación, espacio, muebles, equipos) son?

Tabla 13. Infraestructura física

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	11	7,1	7,1	7,1
	Muy buena	47	30,3	30,3	37,4
	Buena	46	29,7	29,7	67,1
	Regular	43	27,7	27,7	94,8
	Mala	8	5,2	5,2	100,0
	Total	155	100,0	100,0	



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. infraestructura física

Análisis de resultados:

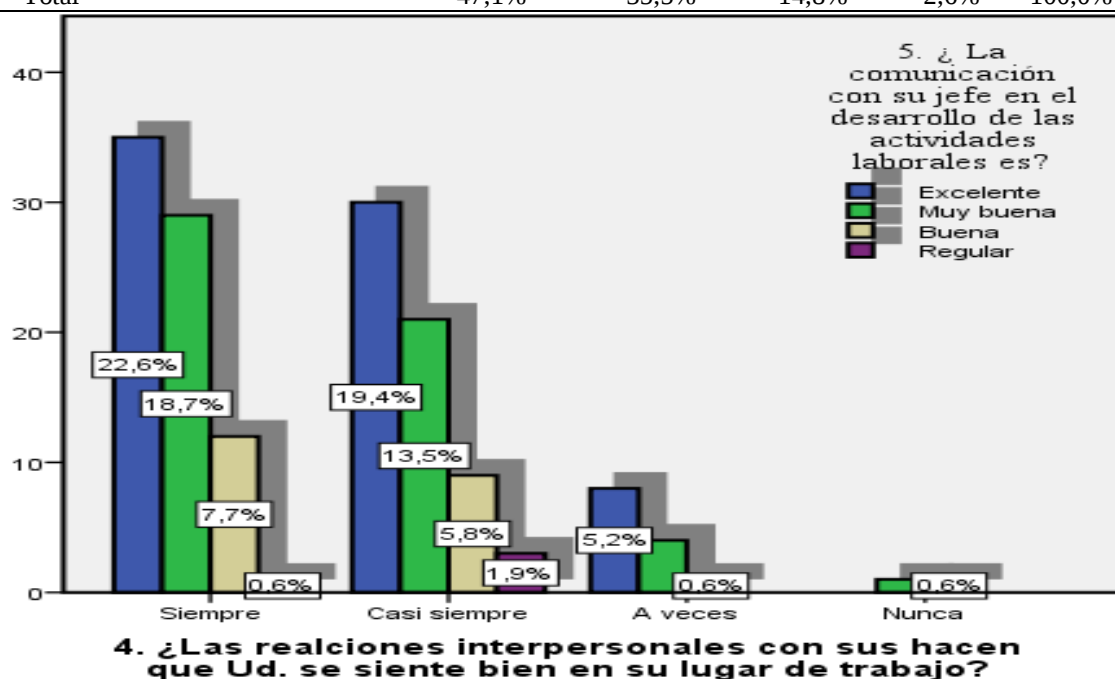
Según el 60% de los encuestados manifiesta que las condiciones físicas de la institución son muy buenas y buenas, mientras tanto el 28% manifiesta que son regulares, es decir ni buenas ni malas. Por ello, es importante resaltar que dentro del clima organizacional intervienen factores como la infraestructura física del lugar de trabajo, por ello, para mantener un desempeño laboral

adecuado es necesario contar con equipos, muebles e iluminación de calidad para desarrollar sus funciones, por lo tanto, se debe enfatizar que una institución pública debe contar con una infraestructura inclusiva, y en buenas condiciones.

4. ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros hacen que Ud. se sienta bien en su lugar de trabajo? * 5. ¿La comunicación con su jefe en el desarrollo de las actividades laborales es?

Tabla 14. Comunicación y relaciones interpersonales

		5. ¿La comunicación con su jefe en el desarrollo de las actividades laborales es?				Total
		Excelente	Muy buena	Buena	Regular	
4. ¿Las relaciones interpersonales con sus hacen que Ud. se siente bien en su lugar de trabajo?	Siempre	22,6%	18,7%	7,7%	0,6%	49,7%
	Casi siempre	19,4%	13,5%	5,8%	1,9%	40,6%
	A veces	5,2%	2,6%	0,6%		8,4%
	Nunca		0,6%	0,6%		1,3%
Total		47,1%	35,5%	14,8%	2,6%	100,0%



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4. Comunicación y relaciones interpersonales

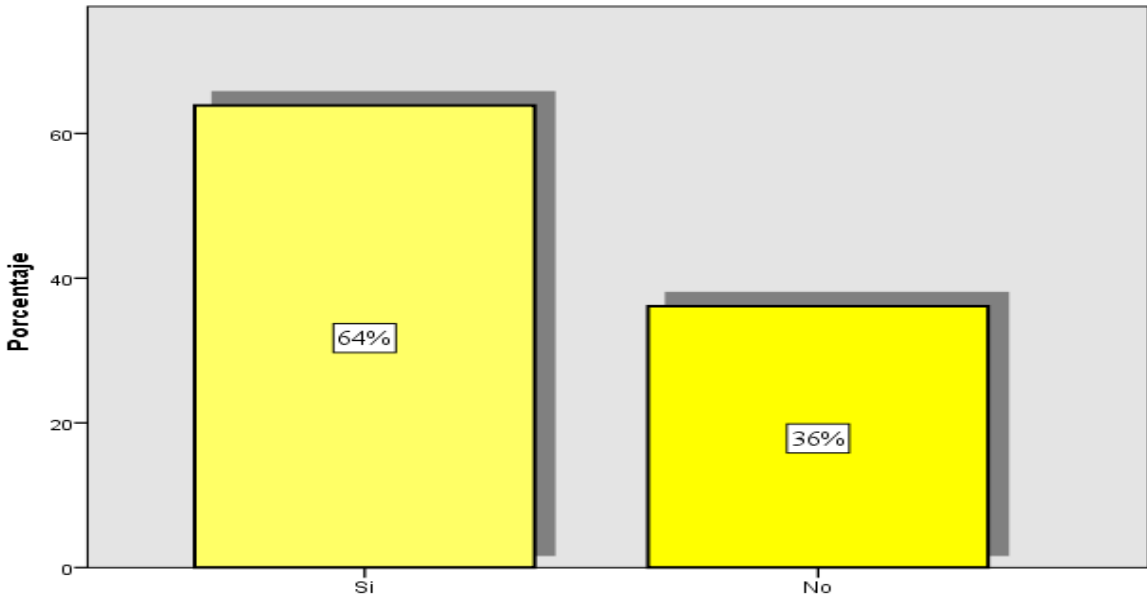
Análisis de resultados:

De acuerdo con la encuesta aplicada se menciona que 49% de las personas consideran que las relaciones interpersonales y la comunicación son un elemento fundamental en el desarrollo del clima laboral, es decir, un ambiente aceptable que favorezca al desempeño laboral de manera eficaz y eficiente, esto conlleva a determinar que existe productividad. Por lo tanto, las relaciones interpersonales y la comunicación son elementos fundamentales que debe contener toda institución.

6. ¿Las actividades que realiza en la institución están acorde con el manual de funciones?

Tabla 15. Manual de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	99	63,9	63,9	63,9
	No	56	36,1	36,1	100,0
	Total	155	100,0	100,0	



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5. Manual de funciones

Análisis de resultados:

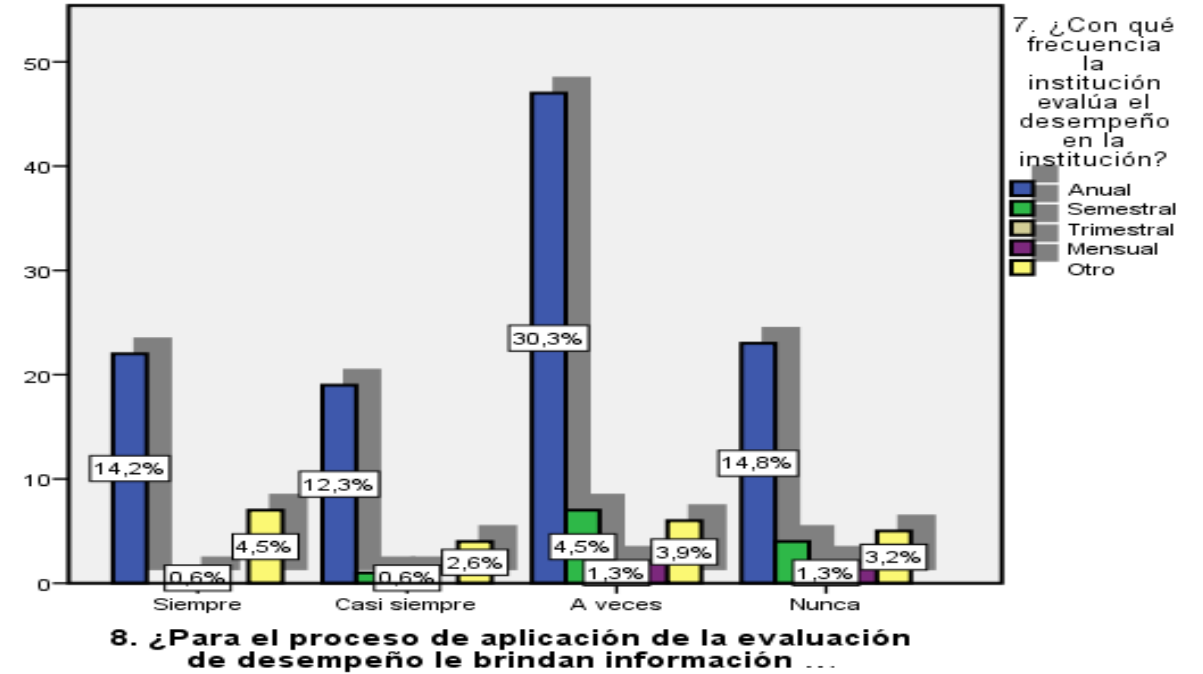
Según el 64% de encuestados manifiesta que en la institución si se realiza las actividades que constan en el manual de funciones, mientras que para el 36% de personas encuestadas no se realiza en su totalidad o no tienen conocimiento de las actividades plasmadas en el manual de

funciones institucional. Ante esto, es importante que el personal conozca o esté al tanto de las actividades previamente planificadas en el manual de funciones debido a que este instrumento emite las normas y actividades específicas que cada uno de los servidores públicos deberá realizar para evitar la duplicación de actividades.

7. ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño en la institución? * 8. ¿Para el proceso de aplicación de la evaluación de desempeño le brindan información oportunamente?

Tabla 16. Evaluación del desempeño

		7. ¿Con qué frecuencia la institución evalúa el desempeño en la institución?					Total
		Anual	Semestral	Trimestral	Mensual	Otro	
8. ¿Para el proceso de aplicación de la evaluación de desempeño le brindan información oportunamente?	Siempre	14,2%		0,6%		4,5%	19,4%
	Casi siempre	12,3%	0,6%	0,6%		2,6%	16,1%
	A veces	30,3%	4,5%	1,3%	1,3%	3,9%	41,3%
	Nunca	14,8%	2,6%	1,3%	1,3%	3,2%	23,2%
Total		71,6%	7,7%	3,9%	2,6%	14,2%	100,0%



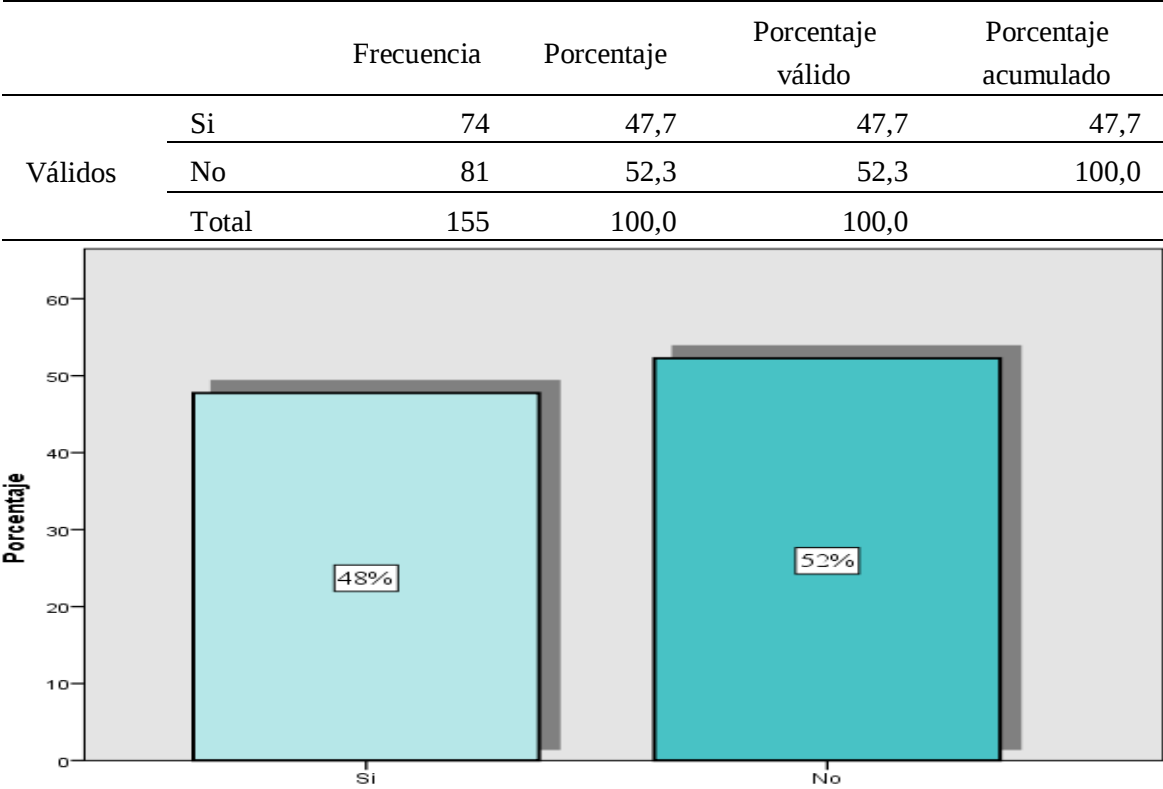
Fuente: Elaboración propia
Ilustración 6. Evaluación del desempeño

Análisis de resultados:

Según el 41,3% de personas encuestadas la institución realiza la evaluación del desempeño de acuerdo con lo que establece el Ministerio de trabajo una vez al año, de la misma manera mencionan que escasamente la institución brinda información oportuna para continuar con el proceso. Por esta razón, la institución debe informar antes de iniciar con el debido proceso esto permitirá que los servidores públicos estén preparados a aplicar la metodología que se va a llevar a cabo para el cumplimiento de dicho proceso.

9. ¿Una vez aplicada la evaluación del desempeño, la institución da a conocer los resultados obtenidos?

Tabla 17. Resultados evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7. Resultados evaluación del desempeño

Análisis de resultados:

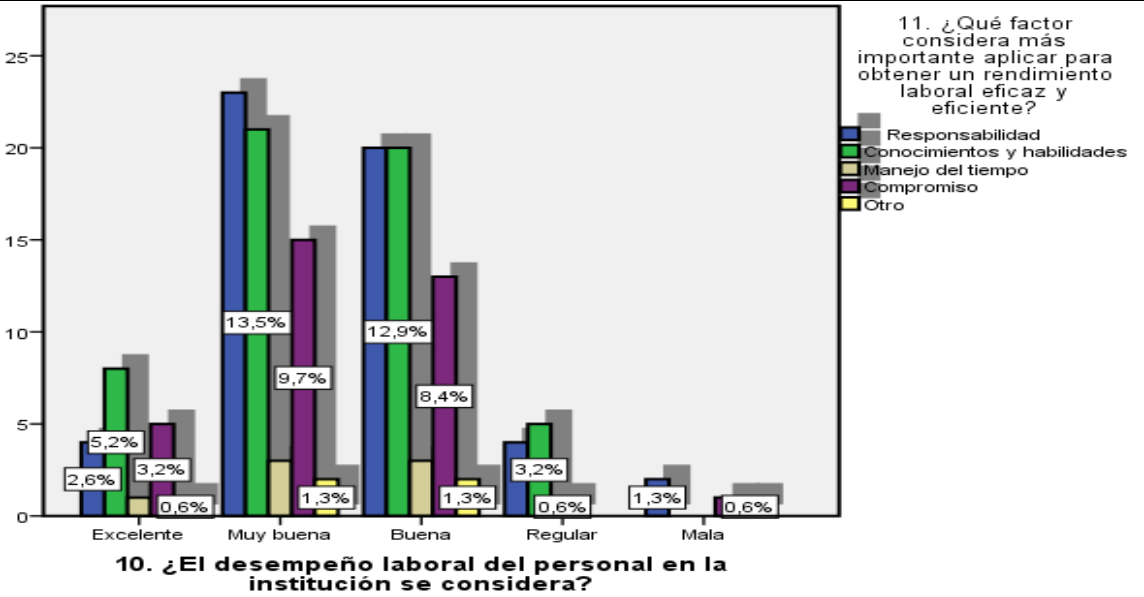
En función del instrumento aplicado, el 52% del personal encuestado indica que no se dan a conocer los resultados obtenidos de los servidores públicos en la evaluación del desempeño.

Esto incide en que el personal no tiene conocimiento cuáles son sus debilidades o falencias, por ello, es indispensable que el área de talento humano a través de plan de mejoras pueda accionar ante estas situaciones teniendo en cuenta que con la evaluación del desempeño se mide el nivel de rendimiento y cumplimiento de metas y objetivos propuestos además de estimular el potencial del personal identificando oportunidades de crecimiento a nivel laboral.

10. ¿El desempeño laboral del personal en la institución se considera? * 11. ¿Qué factor considera más importante aplicar para obtener un rendimiento laboral eficaz y eficiente?

Tabla 18. Desempeño laboral

		11. ¿Qué factor considera más importante aplicar para obtener un rendimiento laboral eficaz y eficiente?					Total
		Responsabilidad	Conocimientos y habilidades	Manejo del tiempo	Compromiso	Otro	
10. ¿El desempeño laboral del personal en la institución se considera?	Excelente	2,6%	5,2%	0,6%	3,2%	0,6%	12,3%
	Muy buena	14,8%	13,5%	1,9%	9,7%	1,3%	41,3%
	Buena	12,9%	12,9%	1,9%	8,4%	1,3%	37,4%
	Regular	2,6%	3,2%	0,6%			6,5%
	Mala	1,3%			0,6%	0,6%	2,6%
Total		34,2%	34,8%	5,2%	21,9%	3,9%	100,0%



Fuente: Elaboración propia

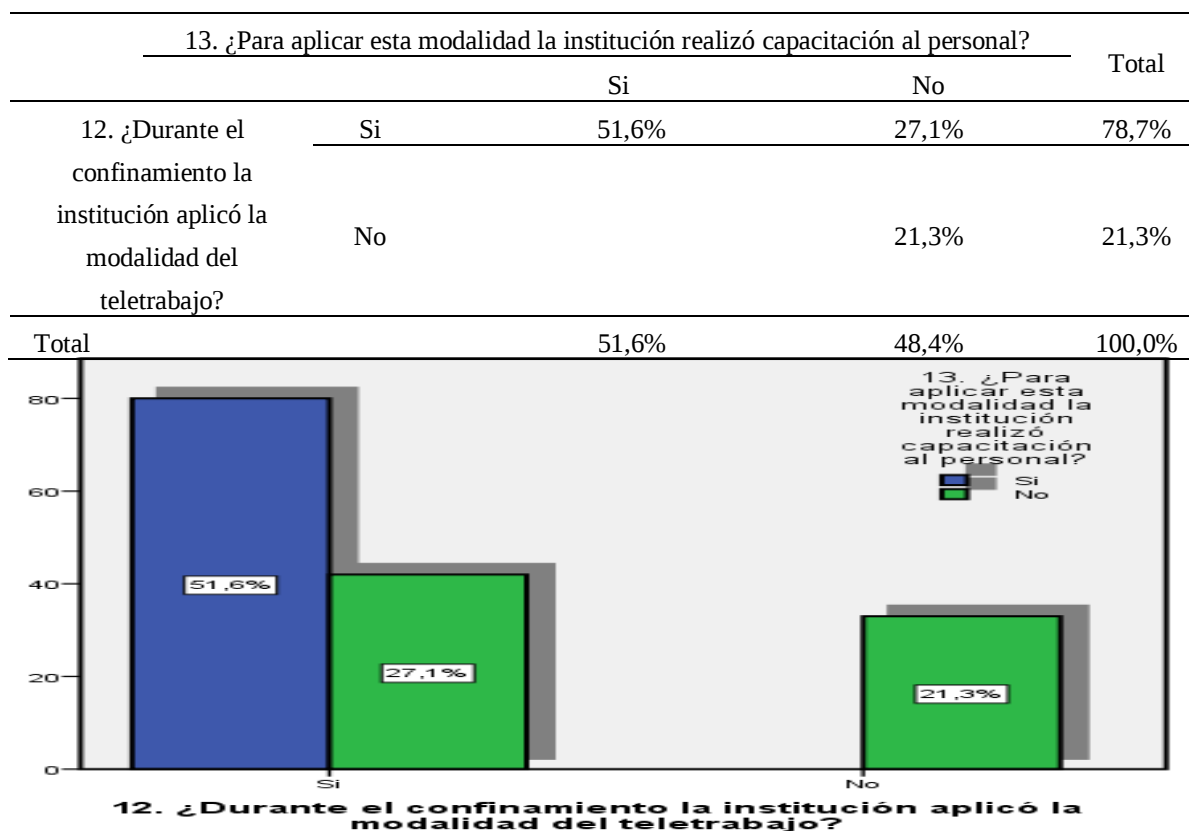
Ilustración 8. Desempeño laboral

Análisis de resultados:

El desempeño laboral constituye el rendimiento que en este caso los servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán reflejan al momento de desarrollar las actividades correspondientes. De acuerdo con el 41% de encuestados el rendimiento laboral en la institución es muy bueno. Esto quiere decir, que el personal desarrolla las funciones que les corresponden de acuerdo con lo establecido en el manual de funciones, además consideran que lo más importante para obtener un buen rendimiento laboral es contar con conocimientos y habilidades, ser responsable, y estar comprometidos con los asuntos laborales. De tal manera que, la aplicación de estos factores positivos permite que el rendimiento laboral sea eficaz y eficiente capaz de lograr el cumplimiento de los objetivos.

12. ¿Durante el confinamiento la institución aplicó la modalidad del teletrabajo? * 13. ¿Para aplicar esta modalidad la institución realizó capacitación al personal?

Tabla 19. Teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9. Teletrabajo

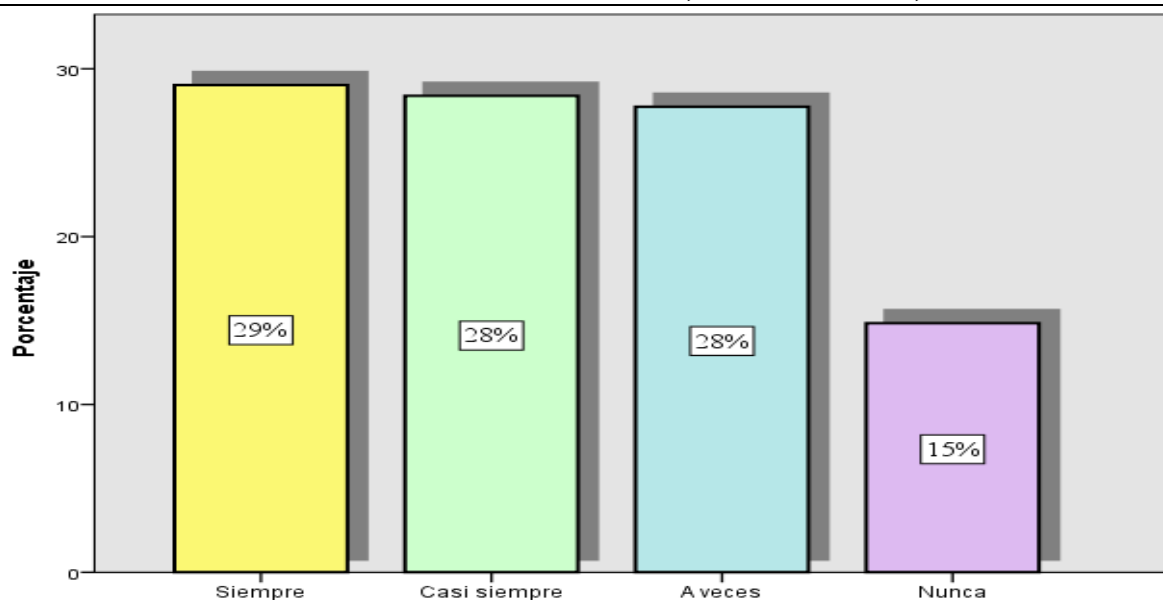
Análisis de resultados:

La aplicación de la modalidad del teletrabajo surgió debido a la pandemia del covid-2019 desde marzo del 2020. Según el 79% de los encuestados manifiesta que desarrollaron sus actividades laborales en modalidad teletrabajo, cumpliendo la jornada laboral de acuerdo con lo que estipula el Ministerio del Trabajo, mientras que el 21% menciona que no desarrollaron sus actividades a través del teletrabajo debido al tipo de actividades que realizan, por ejemplo, el personal obrero, de mantenimiento y sanitización continuaron sus actividades a nivel presencial.

14. ¿En ese tiempo recibió apoyo para desempeñar sus funciones?

Tabla 20. Apoyo en funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	45	29,0	29,0	29,0
Casi siempre	44	28,4	28,4	57,4
A veces	43	27,7	27,7	85,2
Nunca	23	14,8	14,8	100,0
Válidos Total	155	100,0	100,0	



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10. Apoyo en funciones

Análisis de resultados:

La mayoría de las personas encuestadas manifestaron que de una u otra forma recibieron apoyo para desempeñar sus funciones, es importante resaltar el impacto que ocasionó la pandemia en todas las personas por lo tanto es indispensable que las instituciones se encarguen de velar por la seguridad de sus servidores siguiendo los protocolos emitidos por las autoridades nacionales y cantonales. El apoyo consiste en evaluar o monitorear las necesidades del personal practicando dialogo permanente, apoyo en salud física y mental.

4.1.2. Resultados de la entrevista

La información obtenida a través de la aplicación de entrevistas dirigidas al nivel directivo del GAD Municipal de Tulcán contribuyó a comprender la realidad sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la institución. El clima organizacional en la actualidad se ha vuelto parte fundamental para gestionar el talento humano y por ende aumentar en rendimiento laboral en las instituciones.

Por consiguiente, de acuerdo con lo que mencionó el Msc. Osvaldo Mayanquer Director Administrativo, para el cumplimiento de objetivos la institución cuenta con herramientas como el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT) que específicamente lo trabajan las áreas como planificación y gestión territorial y el Plan Operativo Anual (POA) que lo elabora cada una de las áreas de la institución en la que se incluyen las metas y objetivos a cumplir, por tanto, manifiesta que en el año 2021 se logró cumplir con el 90% de lo planteado en lo que son obras y servicios. De esta manera, se comprende que el cumplimiento de metas y objetivos institucionales determina la productividad en las instituciones y son de suma importancia para alcanzar los resultados esperados.

Por otra parte, en referencia al proceso para realizar la evaluación del desempeño, según el Dr. Andrés Urresta jefe de Talento Humano, precisa que la evaluación al desempeño se la realiza una vez al año, es un proceso que dura alrededor de 45 días donde se evalúa a todo el personal específicamente al personal administrativo sujeto a la LOSEP. Asimismo, al ser una institución pública cumple con las directrices y formularios que establece el Ministerio del Trabajo. En cuanto a los resultados de la evaluación, en caso de que un servidor público obtuviere una calificación regular que comprende entre el 70% y 79.99% o insuficiente calificación igual o inferior al 69.99% según la norma técnica expedida por el ministerio del trabajo, se toma las

acciones correspondientes como lo estipula la LOSEP, por lo general se brinda un tiempo determinado para que el servidor público pueda volver a rendir la evaluación y mejorar su calificación.

Acerca de la motivación, es un elemento fundamental en el entorno laboral, puesto que permite que el personal se sienta satisfecho y comprometido con las actividades laborales de la institución aumentando el desempeño. En este sentido, de acuerdo con lo que mencionó el Ing. Bayardo Nazate jefe de Presupuesto, la institución en cuanto a la motivación laboral enfatiza en los programas, capacitaciones, y talleres de diferentes temas, con ello se pretende fortalecer al personal y desarrollar habilidades que permitan consolidar el entorno laboral con el desempeño laboral. Es importante resaltar que a través de la motivación al personal se logran los objetivos y resultados esperados, por ello es necesario que el personal genere un sentido de pertenencia hacia la institución, de esta manera se crea un clima organizacional favorable y mayor rendimiento.

De acuerdo con el clima organizacional los entrevistados indican que la parte organizativa se encuentra establecida en el Estatuto Orgánico del GAD Municipal de Tulcán concordando a lo establecido en la LOSEP y el COOTAD. Teniendo en cuenta que el clima organizacional contiene diversos factores, entre ellos el entorno o clima laboral. La Ing. Rosmery Pillajo manifiesta que la institución para mantener un clima organizacional favorable se preocupa por mantener la motivación del personal, para fortalecer las relaciones interpersonales se recurre a realizar talleres, los mismos que permiten integrar en actividades extralaborales a los servidores públicos para que ellos puedan centrarse también en sus objetivos personales. La motivación y un favorable entorno laboral son la clave para que el personal pueda desempeñar sus funciones con cierta normalidad, por ende, se promueve el trabajo en equipo.

Por otra parte, abordando el tema de sanciones administrativas, el área de talento humano es el encargado de ejercer las disposiciones que estipula la ley para dichas sanciones. En este caso, el Msc. Gustavo Ayala jefe de planificación y evaluación, indica que el área de talento humano es el único encargado en emitir cualquier tipo de sanción administrativa, guiándose de acuerdo con la ley correspondiente, la LOSEP para personal administrativo, el Código de Trabajo para el personal obrero y las normativas internas, en los cuales se encuentran los debidos procesos en caso de sanción.

Por último, en el año 2020 debido a la pandemia por el COVID-19, las instituciones se vieron en la obligación de optar por modalidades de trabajo como el teletrabajo el cual se desarrolla desde el hogar, en el GAD Municipal de Tulcán, para controlar el nivel de contagios a nivel institucional se diseñó un plan de contingencia que de acuerdo con el Dr. Andrés Urresta, jefe de Talento Humano, es un instrumento diseñado por el área de salud ocupacional correspondiente al área de talento humano, con la finalidad de precautelar la salud física y mental de los servidores públicos, acatando las disposiciones del COE Nacional y cantonal respetando las normas básicas de bioseguridad dentro de la institución.

4.2 DISCUSIÓN

El clima organizacional se compone de varios elementos fundamentales para determinar el desempeño de las instituciones, se caracteriza por definir las percepciones, emociones y sentimientos que el personal demuestra en su jornada laboral. El término fue introducido por Gellerman en 1960 en la psicología industrial y organizacional enfatizando en identificar o estudiar a las personas, a través de sus percepciones y satisfacción en el desarrollo de sus actividades diarias.

Los autores citados anteriormente como Brunet (1987) y Chiavenato (2007) coinciden en la definición al clima organizacional como las características que definen a los individuos en el entorno laboral, además relacionado con la motivación, satisfacción y las relaciones interpersonales. Siendo así, el clima organizacional es un elemento característico que proviene principalmente del sector privado, donde el sector público en busca de la mejora en eficiencia y eficacia de las instituciones opta por aplicar ciertas prácticas como es el clima organizacional y desempeño laboral con el surgimiento de la Nueva Gestión Pública que ha permitido la reconstrucción de la capacidad estatal mediante las reformas administrativas especialmente en los países latinoamericanos a través de los procesos de descentralización y desconcentración, los mismos que han cambiado las instituciones estatales enfocándose en optimizar la capacidad de respuesta ante las demandas sociales garantizando que la prestación de servicios sea de calidad, eficiente, eficaz y transparente.

De acuerdo con los resultados correspondientes a entrevistas se concuerda la información, según los entrevistados, el clima organizacional comprende lo establecido en el estatuto orgánico, manejando una estructura orgánica por procesos, también se desprenden factores

importantes como el clima laboral, el cual busca mejorar percepciones de los funcionarios, ante ello, a través de talleres o capacitaciones se busca integrar al personal, fomentar el sentido de pertenencia dentro de la institución.

Por ende, el sector público así como el sector privado establecen lineamientos y parámetros enfocados en el ámbito administrativo que deben regirse para alcanzar la eficiencia y eficacia dentro de la institución, por lo tanto, una gran aportación se destaca en los enfoques clásicos citados anteriormente por Ramió (1999), en el cual menciona los enfoques clásicos y la evolución de las organizaciones, asimismo establece que en las instituciones es fundamental tomar en cuenta las siguientes dimensiones: entorno, objetivos, estructura administrativa, recursos humanos, tecnológicos, y financieros, y los procesos administrativos.

Por otra parte, en lo referente a la estructura organizacional de las instituciones Mintzberg (1991), señala las partes más fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones como son la división del trabajo y la coordinación para conseguir los objetivos determinados, según el autor se componen de: Núcleo operativo, cumbre estratégica, tecnoestructura y staff de apoyo.

Asimismo, es relevante la aportación de Elton Mayo (1972) con la teoría de las relaciones humanas, el cual manifiesta la importancia del capital humano, la comunicación y las relaciones sociales en las organizaciones considerando fundamental la parte psicología y emocional de los trabajadores para el mejor funcionamiento de las instituciones.

En este sentido, al realizar un análisis sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán, y a través de la información obtenida en las entrevistas al nivel directivo se pudo evidenciar que la institución establece en el estatuto orgánico una estructura organizacional basada en la gestión por procesos a través de un diagrama jerárquico donde constan las unidades administrativas que conforman la institución.

Además, con relación a los resultados obtenidos, a través de encuestas y entrevistas realizadas a los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, se centró en algunos indicadores como la motivación que se determinó que tanto jefes, como directores de la institución siempre demuestran actitud abierta y colaboración en los asuntos laborales, esto ligado a las prácticas y características de liderazgo al brindar confianza, buen trato y respeto hacia sus colaboradores, ante esto se destaca que las relaciones interpersonales

y laborales se manejan siempre con excelente comunicación y estabilidad dentro de la institución, por ende, al existir entendimiento y buenas relaciones se fomenta el trabajo en equipo el mismo que favorece al desempeño laboral.

Como resultado de las entrevistas se obtuvo que como institución enfatiza en la mejora continua de la gestión, por su parte el área de talento humano se encarga de mantener la motivación y un clima laboral estable para el personal de tal manera que, esto genere satisfacción y bienestar institucional, por ende, elevado desempeño laboral, como institución pública se excepciona la motivación a través de incentivos económicos, por ello se realiza talleres, capacitaciones en algunas áreas por ejemplo, temas de liderazgo, que ayuden a fortalecer la motivación y mejorar las relaciones entre los funcionarios.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional se compone de varios factores entre ellos la infraestructura física, muebles y equipos tecnológicos en el que los servidores públicos desempeñan sus funciones, en efecto, las condiciones físicas de la institución son muy buenas, sin embargo, el edificio no es inclusivo debido a la falta de medios para que las personas con discapacidad física puedan ingresar al establecimiento.

Tomando en cuenta lo citado por Salgado y Cabal (2011) A través del desempeño laboral los servidores públicos reflejan notables conductas que intervienen en el logro de metas y objetivos, por ende, en la calidad del servicio que la institución ofrece, el impacto de su comportamiento y el ejercicio de su trabajo, por lo tanto, es necesario medir las competencias, habilidades y destrezas. debido a esto, los servidores públicos manifiestan que el desempeño laboral en la institución es muy bueno. Es decir, la institución se ha preocupado por mantener un buen desempeño de los funcionarios puesto que de acuerdo con los resultados se demuestra que cumplen con un porcentaje óptimo de metas y objetivos. Contrastando esta información con las entrevistas realizadas a jefes y directores de la institución se concuerda que el personal a través del Plan Operativo Anual (POA) cumple con los objetivos que cada una de las áreas plantea.

En el mismo contexto, para lograr un adecuado desempeño laboral en las instituciones se requiere de factores que aporten al buen rendimiento, en este caso, se considera que es necesario tener conocimientos y habilidades para realizar las actividades determinadas, también se requiere de responsabilidad y compromiso en los asuntos laborales.

De este modo, se enfatizó en el cumplimiento de las actividades que constan en el manual de funciones institucional, el mismo que describe el perfil de puestos y las actividades esenciales a desempeñar, de acuerdo con lo investigado, en la institución si realizan dichas actividades establecidas, ya que este permite la organización y control para desarrollar las labores diarias. Aunque, cabe resaltar que la actual administración cuenta con un manual de funciones desactualizado debido a que el manual comprende el periodo 2015-2019. Por otro lado, en lo que se refiere a la evaluación del desempeño en la institución, se evidenció que la frecuencia de evaluación es de cada año.

El GAD Municipal de Tulcán al ser una institución pública y estar sujeta a la LOSEP por ende al Ministerio del Trabajo debe acotar las disposiciones y parámetros que establece el mismo. Según el instructivo para la aplicación de la evaluación del desempeño la “información de los factores que deberán estar registrados en el sistema hasta el 31 de enero de cada año” (Ministerio del trabajo, 2020). Vinculado a esto, existe un debido proceso para llevar a cabo la evaluación del desempeño, brindar información oportuna sobre el proceso. La norma técnica de igual manera establece la respectiva socialización del proceso una vez hay sido aprobado el cronograma, el establecimiento los indicadores de gestión de cada unidad, así como los niveles de eficiencia del desempeño individual.

A partir de los resultados de las entrevistas realizadas en la institución, referente a la evaluación del desempeño y su debido proceso los entrevistados manifestaron que este proceso se lo realiza en el mes de enero de cada año y dura alrededor de 45 días laborables que se realiza con el personal sujeto a la LOSEP, es decir con el personal administrativo, acogiendo los parámetros, directrices y el formulario que establece el Ministerio del Trabajo, primero realizando el registro del periodo de evaluación, la institución debe elaborar el cronograma de las actividades a realizar en este proceso, posteriormente se realiza la socialización hacia los servidores que consiste en comunicar la metodología con la cual se llevará a cabo la evaluación, así mismo, se encarga a cada unidad de levantar la información para establecer los indicadores y los niveles de eficiencia del desempeño de cada funcionario.

En este sentido, al finalizar la evaluación cada uno de los servidores públicos podrán acceder al conocimiento de sus resultados, en el caso de no haber obtenido un puntaje alto el sistema indica la opción reconsiderar para los servidores que obtengan resultados regulares. Para este caso, según los encuestados mencionaron desconocer los resultados de la evaluación del desempeño, puesto que la institución no notifica en su totalidad.

El desempeño laboral también implica el cumplimiento de las normas y reglamentos internos por parte de los servidores públicos, por esta razón la entrevista realizada enfatiza en el tema de sanciones administrativas, en la que los entrevistados expresaron que ante un caso de sanción administrativa se asiste al debido proceso que, de acuerdo con la LOSEP, en el capítulo 4 hace referencia al régimen disciplinario se notifica el asunto al área correspondiente, en este caso talento humano.

Por otra parte, a partir del año 2020 a nivel mundial el coronavirus ha generado grandes cambios dentro de las instituciones tanto públicas como privadas y en todo el territorio ecuatoriano ha permitido realizar las actividades laborales a través del teletrabajo emergente que fue la principal modalidad para mantener activa la gestión pública y seguir brindando servicios a la ciudadanía. Para el caso del GAD Municipal de Tulcán, esta institución se sujeta a las ordenes establecidas por el COE Nacional aplicando el teletrabajo para cumplir con sus actividades laborales, donde la mayor parte de servidores públicos realizaron sus actividades mediante teletrabajo mientras otros trabajadores realizaron sus actividades de manera presencial por el tipo de actividades que realizan, en cuanto a esta situación la institución procedió a elaborar un plan de contingencia que consiste en mantener vigilancia individual y colectiva para prevenir contagios, mantener el protocolo al ingreso de la institución con las debidas medidas de bioseguridad precautelando la salud física y mental de los servidores, el área encargada es salud ocupacional que realiza monitoreos para evitar posibles contagios dentro de la institución. Por lo tanto, los protocolos de bioseguridad de acuerdo con la investigación se establecen que adoptaron todas estas medidas con la finalidad de precautelar la salud de los servidores. Consecuentemente es necesario enfatizar en el apoyo que se brinda a los funcionarios de la institución, si bien es cierto, la pandemia también ha generado ciertos desbalances e incertidumbres debido a los múltiples contagios, por lo que es de suma importancia brindar apoyo para el desempeño laboral a través de los diferentes sistemas de comunicación.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ✓ El estudio del clima organizacional y el desempeño laboral en la actualidad se ha vuelto fundamental en la gestión del talento humano para la Administración Pública. Este tema se compone de factores psicológicos como la motivación, comunicación y las relaciones interpersonales, y factores ergonómicos como la estructura organizacional e infraestructura física. Ante esto, en el Gobierno Municipal de Tulcán, los jefes brindan confianza motivando y fortaleciendo el trabajo en equipo y la comunicación hacia sus colaboradores permitiendo desarrollar sus funciones con facilidad. Sin embargo, los procesos internos como el manual de funciones que es un instrumento fundamental para el desarrollo de la institución requieren de actualización debido que aún se encuentra vigente el correspondiente al periodo 2015-2019, en cuanto a la infraestructura física se concluye que sus instalaciones y equipos son adecuados para desarrollar sus funciones con normalidad, no obstante, su infraestructura no es inclusiva, es decir, no está apta para personas con discapacidades físicas pues no cuenta con medios como ascensor.
- ✓ La medición del desempeño laboral representa el rendimiento de los servidores públicos, por ello es indispensable que las instituciones puedan detectar posibles debilidades y tomar acciones para mejorar la productividad y alcanzar los objetivos propuestos. De acuerdo con los resultados obtenidos en el GAD el desempeño es muy bueno, puesto que las actividades ejecutadas se orientan de acuerdo con el manual de funciones, considerando que necesita actualización, sin embargo, los cargos son asumidos según su formación acorde a lo requerido por el puesto y existe cumplimiento de metas y objetivos institucionales, los cuales son de gran importancia para obtener resultados.

En cuanto a la evaluación del desempeño, es un instrumento que mide el rendimiento laboral a través de sus competencias, habilidades, metas y objetivos laborales con la finalidad de potenciar la mejora continua en la calidad de los servicios. Ésta se realiza de forma anual a todo el personal de la institución con el fin de conocer su rendimiento e identificar posibles falencias que puedan ser accionadas para mejorar la productividad, aclarando que para esta investigación se tomó en cuenta solo al personal administrativo

sujeto a la LOSEP. Así mismo, se considera que para obtener mayor rendimiento laboral es necesario contar con responsabilidad, habilidades, conocimientos y sobre todo compromiso para ejercer sus funciones.

- ✓ A lo largo de la investigación se detectaron los principales factores que influyen en el clima organizacional de la institución, por ello, los procesos de comunicación deben ser asertivos, y claros, de esta manera se fortalecen los lazos de amistad y confianza en los asuntos laborales, por ende, se fomenta el liderazgo. Asimismo, la motivación, juega un papel importante en las actividades porque permite que los servidores públicos sientan satisfacción al desempeñar sus labores, y lograr sus objetivos tanto personales como institucionales aumentando la productividad y el trabajo en equipo mediante las relaciones interpersonales que son fundamentales para alcanzar las metas y objetivos comunes.
- ✓ De esta manera, las relaciones humanas, y el desempeño laboral en las instituciones son elementos fundamentales para desarrollar sus funciones en la administración pública, más allá del modelo administrativo y estructuras organizativas, el valor humano y los factores anteriormente mencionados permite alcanzar las metas y objetivos con eficiencia y eficacia, aplicando la mejora continua para potenciar la prestación de servicios con calidad y calidez a la ciudadanía.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Para contar con un clima organizacional adecuado es importante que exista coherencia entre los factores antes mencionados y los procesos internos que deben estar acorde a la realidad institucional, por ello es necesario que la institución actualice la información del manual de funciones, que es fundamental para el desarrollo de las mismas debido a que la institución cuenta con la documentación del anterior periodo 2015-2019, de esta manera, mantener la actualización es indispensable porque así se puede otorgar mayor uniformidad a las funciones que los servidores públicos deben desempeñar.
- ✓ Haciendo referencia a la evaluación del desempeño, es importante tomar las medidas correspondientes, es decir, para iniciar con el debido proceso es necesario notificar y brindar información oportuna considerando las actividades que realizan los servidores

públicos, bajo los parámetros, directrices y metodología a evaluar establecidas por el ministerio de trabajo tomando en cuenta que la evaluación del desempeño es una herramienta importante dentro de las instituciones, que evalúa los indicadores de gestión y a través de esta se puede detectar el grado de rendimiento de los servidores públicos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, una vez realizada la evaluación del desempeño la institución debe dar a conocer al personal los resultados obtenidos en la evaluación, según el artículo 78 de la LOSEP, los servidores públicos tendrán conocimiento sobre las debilidades o falencias en el desempeño de sus funciones, y en caso de existir personas con calificación regular o insuficiente podrá solicitar reconsideración o recalificación, y a nivel institucional a través de un plan de mejoras la unidad de talento humano pueda accionar para corregirse y mejorar dichas debilidades y así aumentar el rendimiento laboral, por ende mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía.

- ✓ Es importante mantener la estabilidad en la comunicación, motivación y relaciones interpersonales para así lograr un desempeño laboral adecuado, en la institución las relaciones son buenas pero es necesario y fundamental poner más énfasis en el entorno para que los servidores públicos generen el sentido de pertenencia hacia la institución y a través de esto se pueda contar con un clima laboral agradable y armonioso que a su vez permiten aumentar la productividad institucional y lograr los objetivos establecidos optando por la mejora continua con eficiencia y eficacia en la prestación de servicios a la ciudadanía y a su vez sea con calidad y calidez.
- ✓ El GAD Municipal de Tulcán debe enfocarse en potenciar el valor humano a través de mediciones de clima laboral como lo establece el Ministerio de trabajo, si bien es cierto esta medida no es obligatoria, pero ayudaría a fortalecer las percepciones, emociones y actitudes en sus servidores, creando ambientes laborales adecuados y fomentando el liderazgo.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *IIPSI*, 163-172. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Aguilar, L. (2016). Gobernanza y gestión pública. México: Fondo de cultura económica.
- Alarcón, M. (2016). *El clima organizacional y el desempeño del personal administrativo del GAD Municipal del cantón Pastaza*. (Proyecto de Investigación, Universidad Regional Autónoma de los Andes).
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5041/1/TUPADM0013-2016.pdf>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Arias, J. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. Para ciencias administrativas, aplicadas, artísticas, humanas. Perú: Enfoques Consulting Eirl.
- Barzola, I., Barzola, V., y Flores, W. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 3(3) 918-937 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6244054>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *UPEU*, 1-6. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417
- Bonetti, J. (2000). Acerca de la burocracia en Marx. *Revista de Filosofía*(34), 55
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/filosofia/article/view/17991/17980>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chirinos, Y., Meriño, V., y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 58, 43-61 <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00043.pdf>
- Código del trabajo. (2005). Ecuador: H Congreso Nacional.
- Constitución del Ecuador. (2008). Art. 33. 20 de octubre de 2008 (Ecuador).
- Fiallo, D., Alvarado, P. y Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*. <https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Finot, I. (2001). *Descentralización en América Latina: teoría y práctica*. ILPES. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7261/1/S01030319_es.pdf
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración* 42, 43-61 <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gómez, S. (2012). Metodología de la investigación.
- González, M., Guirola, J., Muñoz, A., Ángeles, D., Pinto, M., Juez, P. (2008). La acción y los retos del sector público: Una aproximación. Madrid: Delta, publicaciones universitarias.
- Guerrero, O. (2017). *Principios de Administración Pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Education.

Ley Orgánica de Servicio Público. (28 de marzo de 2016). Presidencia de la República. Oficio No. T. 1919-SNJ-10-1508.

https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Nueva visión: Buenos Aires.

Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Nueva visión: Buenos Aires.

Ministerio del Trabajo. (2018). Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño. 07 de marzo de 2018.

<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/MDT-2018-0041-SIN-SUMILLAS.pdf?x42051>

Ministerio del Trabajo. (2018). Norma técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público.

14 de junio de 2018. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/MDT-2018-0138.pdf?x42051>

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm 34.

<https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533666001.pdf>

Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México: OXFORD University Press.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.

Oszlak, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. Instituto Nacional de la Administración Pública.

- Pastor Guillén, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola] USIL Repositorio Institucional. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6c17d8a7-6ca8-4430-a746-943710bb96dd/content>
- Pilligua, C., Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración 28, 1-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Ramió, C. (1999). Teoría de la organización y administración pública. España: Universidad Pompeu Fabra.
- Rondinelli, D., Nellis, J., Cheema, G. (1983). *Decentralization in Developing Countries*. World Bank Staff Working Papers. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/868391468740679709/pdf/multi0page.pdf>
- Salgado, J., Cabal, A. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 27(2), 75-91. <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v27n2/v27n2a1.pdf>
- Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Perú: URP.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública* 39(2), 385-393. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

Vera, N., y Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Unidad y Sociedad* 10(1).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180

V. ANEXOS

Anexo 1: Certificado o Acta de sustentación de predefensa



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL
CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:

NOMBRE: GER GER KAREN VIVIANA
NIVEL/PARALELO: 0

CÉDULA DE IDENTIDAD: 0401620430
PERIODO ACADÉMICO: PAO 2022 A

TEMA DE INVESTIGACIÓN: Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, Periodo 2019-2020

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

PRESIDENTE: MSC. MIRANDA PICHUCHO FREDDY RAMÓN
LECTOR: MSC. ZAPATA MUÑOZ SOFIA
ASESOR: MSC. POZO ALVEAR ALIDA KARINA

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

EDIFICIO DE AULAS: AUDIOVISUAL AULA: 0
FECHA: viernes, 15 de julio de 2022
HORA: 11H00

Obteniendo las siguientes notas:

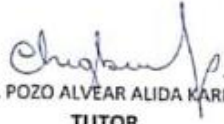
1) Sustentación de la predefensa: 5,20
2) Trabajo escrito 2,45
Nota final de PRE DEFENSA 7,65

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el viernes, 15 de julio de 2022


MSC. MIRANDA PICHUCHO FREDDY RAMÓN
PRESIDENTE


MSC. POZO ALVEAR ALIDA KARINA
TUTOR


MSC. ZAPATA MUÑOZ SOFIA
LECTOR

Adj.: Observaciones y recomendaciones

Anexo 2: Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: Ger Ger Karen Viviana				
DATE: 5 de agosto de 2022				
TOPIC: "Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, periodo 2019-2020"				
MARKS AWARDED		QUANTITATIVE AND QUALITATIVE		
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 ☒	GOOD: 1,5 ☐	AVERAGE: 1 ☐	LIMITED: 0,5 ☐
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 ☒	GOOD: 1,5 ☐	AVERAGE: 1 ☐	LIMITED: 0,5 ☐
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 ☒	GOOD: 1,5 ☐	AVERAGE: 1 ☐	LIMITED: 0,5 ☐
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 ☒	GOOD: 1,5 ☐	AVERAGE: 1 ☐	LIMITED: 0,5 ☐
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 ☒	GOOD: 1,5 ☐	AVERAGE: 1 ☐	LIMITED: 0,5 ☐
TOTAL/AVERAGE	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED		TOTAL 9	



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL
CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE
CENTER**

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Ger Ger Karen Viviana

Fecha de recepción del abstract: 5 de agosto de 2022

Fecha de entrega del informe: 5 de agosto de 2022

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



Firmado digitalmente por:
EDISON BOANERGES
PENAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñañiel Arcos MSc
Coordinador del CIDEN

Anexo 3. Evidencias de encuestas y entrevistas

Encuesta

Objetivo: Analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, periodo 2019-2020.

Edad: _____

Género: F ☐ M ☐

Departamento al que pertenece: _____

Seleccione la respuesta que considere adecuada

1. ¿Considera que su jefe demuestra actitud abierta, colaboración eficaz, y habilidad para motivar?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

2. ¿Según su criterio, qué características describen a su jefe en su lugar de trabajo?

Brinda confianza ☐ Comunicación efectiva ☐ Respeto ☐ Autoritario ☐

3. ¿Usted considera que las condiciones físicas de la institución (iluminación, espacio, muebles, equipos) son?

Excelente ☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

4. ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros hacen que Ud. se sienta bien en su lugar de trabajo?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

5. ¿La comunicación con su jefe en el desarrollo de las actividades laborales es?

Excelente ☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

6. ¿Las actividades que realiza en la institución están acorde con el manual de funciones?

Si ☐ No ☐

7. ¿Con qué frecuencia la institución evalúa el desempeño en la institución?

Anual ☐ Semestral ☐ Trimestral ☐ Mensual ☐ Otro ☐

8. ¿Para el proceso de aplicación de la evaluación de desempeño le brindan información oportunamente?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

9. ¿Una vez aplicada la evaluación del desempeño, la institución da a conocer los resultados obtenidos?

Si ☐ No ☐

10. ¿Según su criterio, el desempeño laboral del personal en la institución se considera?

Excelente ☐ Muy bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Mala ☐

11. ¿Qué factor considera más importante aplicar para obtener un rendimiento laboral eficaz y eficiente?

Responsabilidad ☐ Conocimientos y habilidades ☐ Manejo del tiempo ☐

Compromiso ☐ Otro ☐

12. ¿Durante el confinamiento la institución aplicó la modalidad del teletrabajo?

Si ☐ No ☐

13. ¿En ese tiempo recibió apoyo para desempeñar sus funciones?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

14. ¿Las actividades laborales están debidamente organizadas y distribuidas de acuerdo con el manual de procesos?

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

¡¡¡Gracias por su colaboración!!!

Entrevista

Objetivo: Analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, periodo 2019-2020.

Nombre: _____
Cargo: _____
Edad: _____
Dirección a la que pertenece: _____

Preguntas:

Justifique sus respuestas

1. ¿El personal cumple con los objetivos de acuerdo con el plan de desarrollo y ordenamiento territorial periodo 2019-2023?
2. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para realizar la evaluación del desempeño en la institución?
3. ¿Para realizar la evaluación del desempeño se aplica las matrices que establece el ministerio del trabajo, o disponen de otras herramientas internas para evaluar el desempeño de los trabajadores?
4. ¿Cuáles son las acciones que toma la institución para el personal que tiene resultados regular o insuficiente en la evaluación del desempeño?
5. ¿Cuáles son los mecanismos que la institución utiliza para motivar al personal en beneficio de mejora de la gestión?
6. ¿Existen procesos de inducción para desarrollar la evaluación del desempeño del personal?
7. ¿En base a que indicadores de gestión, la dirección mide el cumplimiento de metas y objetivos planteados?
8. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la institución para generar un clima organizacional favorable?
9. ¿En el caso de aplicación de sanciones administrativas, se aplica el debido proceso y en que normativa se rigen para desarrollarlas?

10. ¿La institución diseñó un plan de contingencia institucional interno ante la pandemia del Covid-19 para precautelar la salud mental y física de los servidores públicos?

¡¡¡Gracias por su colaboración!!

Tabla 21. Datos del entrevistado 1

Nombre y Apellido:	Msc. Osvaldo Mayanquer
Entidad Pública:	GAD Municipal de Tulcán
Cargo:	Director Administrativo
Fuente: Elaboración propia	

Tabla 22. Entrevista 1

¿El personal cumple con los objetivos establecidos en el PDyOT o el POA?	El PDyOT es una herramienta que específicamente la trabaja el área de planificación y gestión territorial, como área administrativa trabajamos con el POA que es donde nos planteamos objetivos que como institución los debe cumplir cada año. Mas que si el personal cumple los objetivos, es la institución como tal, se cumple con los objetivos planteados tanto lo que son servicios y obras, en el año 2021 se ha logrado ejecutar el 90% de lo planteado.
. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para realizar la evaluación del desempeño en la institución?	La evaluación del desempeño se la realiza cada año a finales del mes de enero, es un proceso que dura alrededor de 45 días, donde evaluamos a todo el personal, se lo hace exclusivamente al personal sujeto a la LOSEP es decir netamente con funciones administrativas donde procedemos a evaluar si el personal cumple con lo establecido al puesto y el rol que tiene que ver el puesto en cada una de sus actividades diarias de cada

	funcionario, esta evaluación a la vez nos da ciertos parámetros para mejorar y corregir donde sea necesario.
¿Para realizar la evaluación del desempeño se aplica las matrices que establece el Ministerio de trabajo o disponen de otras herramientas internas para evaluar el desempeño de los funcionarios?	Para evaluar el desempeño de los funcionarios como institución pública nos sujetamos a las directrices que da el Ministerio de trabajo, el mismo que tiene diseñado la matriz para evaluación del desempeño, por lo tanto, se aplica la misma matriz.
¿Cuáles son las acciones que toma la institución para el personal que obtiene resultados regulares o insuficientes en la evaluación del desempeño?	Existe una norma establecida, igualmente dada por el Ministerio, básicamente para las personas que no saquen buenos resultados se les da un tiempo pertinente para volver a ser evaluados y puedan mejorar su calificación.
¿Cuáles son los mecanismos que la institución utiliza para motivar al personal en beneficio de mejora de la gestión?	Normalmente estamos hablando del tema de la mejora continua y como parte de esto en el plan de talento humano se encuentra la motivación al personal, lo hacemos en forma de talleres, capacitaciones, en diferentes áreas por ejemplo tuvimos un taller de coaching, para mejorar el tema de liderazgo en los funcionarios.
¿Cómo socializan los procesos para desarrollar la evaluación del desempeño al personal?	Antes de realizar la evaluación del desempeño al personal se les explica sobre el proceso a través de una socialización de aproximadamente 3 días donde se explica detalladamente cómo deben manejar el formulario establecido.
¿En base a que indicadores de gestión la dirección mide el cumplimiento de metas y objetivos planteados?	Prácticamente existen varios indicadores para medir, la institución cuenta con un cuadro de mando integral y todos los meses se realiza la respectiva evaluación para

	probar la ejecución de las actividades y saber si el personal lo está cumpliendo.
¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la institución para generar un clima organizacional favorable?	El clima organizacional como tal se encuentra establecido en el estatuto orgánico, en lo referente al clima laboral, la institución siempre busca mejorar la relación de funcionario a funcionario por eso se realiza talleres, capacitaciones para integrar al personal, fomentar el sentido de pertenencia, hacerle sentir al personal importante dentro de la institución independientemente del cargo que ocupe, el objetivo como institución es que nuestros servicios sean entregados a la ciudadanía con calidad.
¿En el caso de aplicación de sanciones administrativas, se aplica el debido proceso rigiéndose en alguna normativa?	Efectivamente, cuando se presenta algún caso de sanción primero se recurre al llamado de atención al personal, en caso de reincidencia se procede a comunicar de manera formal y por último se desvincula al funcionario de la institución.
¿La institución diseñó un plan de contingencia interno ante la pandemia del Covid-19 para precautelar la salud mental y física de los servidores públicos? En que consiste.	Se diseñó el plan de contingencia para todo el personal por parte de salud ocupacional área que pertenece a talento humano, donde se realiza vigilancia permanente al personal y tomar las respectivas medidas.
Fuente: Elaboración propia	

Tabla 23. Datos del entrevistado 2

Nombre y Apellido:	Dr. Andrés Urresta
Entidad Pública:	GAD Municipal de Tulcán
Cargo:	Jefe de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Entrevista 2

¿El personal cumple con los objetivos establecidos en el PDyOT o el POA?	Cada una de las áreas de la institución cada año elabora el POA con metas y objetivos que netamente serán cumplidos, para ello mensualmente se realiza una evaluación para detectar el debido cumplimiento.
. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para realizar la evaluación del desempeño en la institución?	Para llevar a cabo el proceso de evaluación existe una normativa establecida en la LOSEP, como institución se realiza la evaluación cada año a todo el personal administrativo, esta herramienta permite validar si el personal cumple o no con sus funciones.
¿Para realizar la evaluación del desempeño se aplica las matrices que establece el Ministerio de trabajo o disponen de otras herramientas internas para evaluar el desempeño de los funcionarios?	Como institución pública se debe aplicar la matriz establecida por el Ministerio de trabajo.
¿Cuáles son las acciones que toma la institución para el personal que obtiene resultados regulares o insuficientes en la evaluación del desempeño?	Para el personal que haya obtenido una baja calificación se le da un tiempo determinado de acuerdo con la normativa, por lo general son 3 meses en los cuales puede capacitarse para volver a ser evaluado y en caso de volver a obtener un puntaje bajo simplemente pasa a ser desvinculada de la institución.
¿Cuáles son los mecanismos que la institución utiliza para motivar al personal en beneficio de mejora de la gestión?	Como institución pública para el tema de motivación únicamente se realiza por medio de talleres, capacitaciones, para que puedan mejorar su desempeño y las relaciones laborales en la institución.
¿Cómo socializan los procesos para desarrollar la evaluación del desempeño al personal?	La socialización del proceso a través de un instructivo en el cual se da a conocer cuál es el objetivo de la evaluación que se va a desarrollar y cuáles son las fases que se van a

	cumplir, por lo general se capacita a evaluadores y evaluados.
¿En base a que indicadores de gestión la dirección mide el cumplimiento de metas y objetivos planteados?	En cuanto a los indicadores cada área los tiene establecidos en el POA que serán cumplidos en todo el año, en talento humano de igual manera tenemos indicadores basados en la evaluación del desempeño para medir el cumplimiento de metas y objetivos planteados.
¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la institución para generar un clima organizacional favorable?	Respecto a las estructuras orgánicas la institución maneja estructuras por procesos, que ya están establecidos en el estatuto, además existen diferentes factores que intervienen para determinar un clima organizacional adecuado, la institución no se ha preocupado por evaluar el clima organizacional como tal, sin embargo, se ha tratado de fortalecer las relaciones entre el personal a través de talleres o capacitaciones.
¿En el caso de aplicación de sanciones administrativas, se aplica el debido proceso rigiéndose en alguna normativa?	Teniendo en cuenta que la institución aplica 2 leyes como es la LOSEP que es específicamente para funcionarios administrativos y el Código de trabajo para los otros trabajadores, la institución cumple con el debido proceso para ambas partes, por ejemplo, en un caso el funcionario está en derecho de defenderse, y no ser acusado hasta llevar a cabo las debidas investigaciones así cumpliendo con todo el proceso.
¿La institución diseñó un plan de contingencia interno ante la pandemia del Covid-19 para precautelar la salud mental y	Para realizar el plan de contingencia hemos acatado las ordenes tanto del COE Nacional como Cantonal, a través de políticas de prevención, con todas las medidas de

física de los servidores públicos? En que consiste.	bioseguridad. El área de salud ocupacional es el encargado de monitorear dentro de la institución posibles casos.
---	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Datos del entrevistado 3

Nombre y Apellido:	Ing. Bayardo Nazate
Entidad Pública:	GAD Municipal de Tulcán
Cargo:	Jefe de Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Entrevista 3

¿El personal cumple con los objetivos establecidos en el PDyOT o el POA?	Como dirección financiera se enfoca en cumplir las metas y objetivos que están planteados en el POA, este permite desarrollar todas las actividades de acuerdo con los requerimientos que se presenten, en el caso para presupuesto se debe cumplir con las distribuciones de presupuesto para las diferentes áreas cumpliendo los objetivos que se ha planteado.
. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para realizar la evaluación del desempeño en la institución?	La evaluación al desempeño es un proceso que debe realizarse una vez al año para medir el desempeño del personal, porque a través de esto podemos identificar parámetros débiles que existan dentro de la institución y así poder mejorar la situación.
¿Para realizar la evaluación del desempeño se aplica las matrices que establece el Ministerio de trabajo o disponen de otras herramientas internas para evaluar el desempeño de los funcionarios?	Al ser una institución pública se debe ajustar a las directrices que emita el Ministerio de trabajo, por lo tanto, para llevar a cabo la evaluación del desempeño

	se aplica los formularios que establece el Ministerio.
¿Cuáles son las acciones que toma la institución para el personal que obtiene resultados regulares o insuficientes en la evaluación del desempeño?	Los parámetros de evaluación de igual manera los facilita el Ministerio, por lo general a los compañeros que hayan obtenido resultados bajos se les da otra oportunidad para ser evaluados.
¿Cuáles son los mecanismos que la institución utiliza para motivar al personal en beneficio de mejora de la gestión?	La motivación hacia el personal puede ser de forma verbal, es decir cumplidos, por ejemplo, una felicitación por hacer bien su trabajo, talleres motivacionales o capacitaciones que aumenten su motivación, autoestima para desarrollar sus funciones, como institución pública no se puede hacer a través de incentivos económicos ni otros.
¿Cómo socializan los procesos para desarrollar la evaluación del desempeño al personal?	La socialización de este proceso a veces se realiza a través de correo electrónico en el cual se indican los días en el que hará la evaluación, la explicación del manejo del formulario y el tiempo determinado.
¿En base a que indicadores de gestión la dirección mide el cumplimiento de metas y objetivos planteados?	Generalmente siempre se basa en los indicadores ya establecido en el POA cada mes o cada 3 meses se monitorea para verificar su cumplimiento.
¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la institución para generar un clima organizacional favorable?	Para mejorar el clima organizacional en la institución se ha optado en compartir, convivir con los compañeros de trabajo, donde se da un tiempo por lo general 10 minutos a mitad de la mañana para tomar un café y entablar conversaciones, también se realiza talleres, cursos que permitir acercar

	las relaciones entre compañeros, mejorando el ambiente laboral.
¿En el caso de aplicación de sanciones administrativas, se aplica el debido proceso rigiéndose en alguna normativa?	Para sancionar a algún funcionario respectivamente la base está en la normativa interna establecida por la institución y la LOSEP, se procede a hacer llamados de atención y si son situaciones graves se procede a destituir siguiendo el debido procedimiento.
¿La institución diseñó un plan de contingencia interno ante la pandemia del Covid-19 para precautelar la salud mental y física de los servidores públicos? En que consiste.	La institución a partir de la pandemia procedió a elaborar el plan de contingencia para así cuidar la salud del personal, este consiste en, por parte de salud ocupacional estar al tanto de molestias, reacciones que tenga el personal, prevenir los contagios a través de socialización de usar mascarilla todo el tiempo, y contar con las medidas de bioseguridad permanentemente.
Fuente: Elaboración propia	

Tabla 27. Datos del entrevistado 4

Nombre y Apellido:	Ing. Rosmery Pillajo
Entidad Pública:	GAD Municipal de Tulcán
Cargo:	Jefe de Cooperación Internacional
Fuente: Elaboración propia	

Tabla 28. Entrevista 4

¿El personal cumple con los objetivos establecidos en el PDyOT o el POA?	La jefatura de Cooperación internacional trabajamos con el PDyOT y el POA, ya que con el PDyOT se puede trabajar con diferentes proyectos los cuales permiten atraer recursos que puedan sumar a los proyectos establecidos en el PDyOT
--	---

	institucional, referente al POA es una herramienta interna que se la elabora cada año con metas y objetivos que obligatoriamente se debe cumplir como área.
. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para realizar la evaluación del desempeño en la institución?	El proceso de la evaluación del desempeño consiste en evaluar a jefes y subordinados para medir la eficiencia y eficacia de los funcionarios y el cumplimiento de objetivos. Por lo general se debe realizar al finalizar cada año.
¿Para realizar la evaluación del desempeño se aplica las matrices que establece el Ministerio de trabajo o disponen de otras herramientas internas para evaluar el desempeño de los funcionarios?	Como institución pública, se debe aplicar los formatos establecidos a nivel nacional por el Ministerio de trabajo
¿Cuáles son las acciones que toma la institución para el personal que obtiene resultados regulares o insuficientes en la evaluación del desempeño?	Para tomar cualquier acción debemos regirnos a la norma o parámetros que igual manera establece el Ministerio, cuando una persona sacó calificación menos del 70% primero tiene derecho a 3 meses para mejorar su calificación, si no mejora su calificación existe otro tiempo para que la persona pueda ser capacitada en las áreas donde existe falencias, si reincide su baja nota, se procede a desvincular de la institución con sus respectivos justificativos y todo el proceso.
¿Cuáles son los mecanismos que la institución utiliza para motivar al personal en beneficio de mejora de la gestión?	Normalmente capacitando al personal, más que motivación se genera concienciación hacia el compromiso que debemos tener como servidores públicos, ya que nuestro objetivo es mejorar las condiciones sociales, económicas, culturales de la población.

¿Cómo socializan los procesos para desarrollar la evaluación del desempeño al personal?	Simplemente se envía un comunicado indicando las fechas y parámetros en que consiste la evaluación. Por lo general la socialización de este proceso se realiza porque funcionarios que ingresan a trabajar a la institución y son nuevos en el proceso.
¿En base a que indicadores de gestión la dirección mide el cumplimiento de metas y objetivos planteados?	En base al POA que es el plan en el cual ya se establecieron las metas y objetivos que se debe cumplir en el transcurso del año, también cada 3 meses se realiza monitoreos para visualizar en nuestro caso si estamos cumpliendo o no con los proyectos que decidimos desarrollar.
¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la institución para generar un clima organizacional favorable?	Es importante mantener la motivación para desempeñar correctamente las funciones, por ello, nos enfocamos en motivar, al personal a desarrollar sus propios planes, proyectos, ideas, apoyando en asistencia técnica permanente, capacitaciones. A través de esto también se fomenta el trabajo en equipo y haciendo que el personal sienta confianza al trabajar, también es importante resaltar que existe una jerarquía horizontal al escuchar opiniones y tomándolas en cuenta.
¿En el caso de aplicación de sanciones administrativas, se aplica el debido proceso rigiéndose en alguna normativa?	Cuando alguien comete una falta que no es de gravedad, lo que se hace es llamar la atención de forma verbal, si la falta se vuelve grave se notifica al área de talento humano para que haga el respectivo proceso de llamados de atención donde hará seguimiento y control al caso, talento humano procede a aplicar la normativa.

¿La institución diseñó un plan de contingencia interno ante la pandemia del Covid-19 para precautelar la salud mental y física de los servidores públicos? En que consiste.	Durante la pandemia la institución optó por la modalidad de teletrabajo, el área de talento humano a través de salud ocupacional se encarga de hacer seguimiento al personal haciendo campañas de prevención, de igual manera al volver a la institución se realiza con todas las medidas de bioseguridad.
---	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Datos del entrevistado 5

Nombre y Apellido:	Msc. Gustavo Ayala
Entidad Pública:	GAD Municipal de Tulcán
Cargo:	Jefe de Planificación y evaluación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Entrevista 5

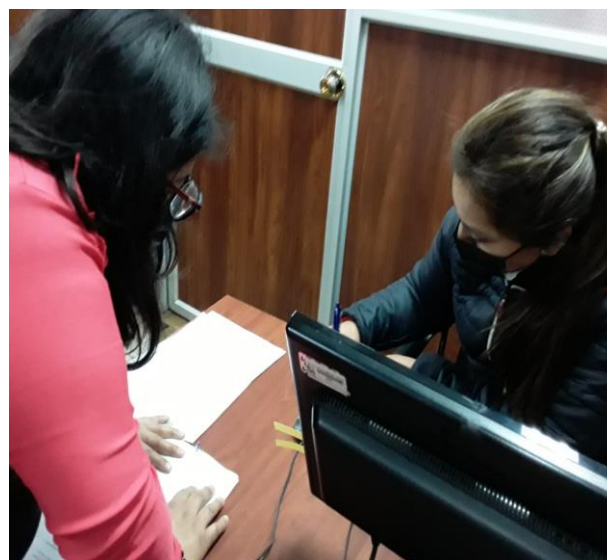
¿El personal cumple con los objetivos establecidos en el PDyOT o el POA?	El PDyOT es una herramienta importante, ya que es donde la institución planifica las actividades para un tiempo determinado, largo plazo, igualmente el POA son las acciones que se van a desarrollar en un año. Como área de planificación nos enfocamos a cumplir las dos herramientas.
. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para realizar la evaluación del desempeño en la institución?	El área de talento humano es el encargado de evaluar, se realiza todos los años, primero aplicando una encuesta en donde se identifica las actividades que ha realizado cada uno de los funcionarios, luego se realiza evaluación por parte del inmediato superior de cada funcionario, para el nivel de las jefaturas la realiza por parte del director del área, esta información la obtiene talento humano para realizar la evaluación correspondiente.

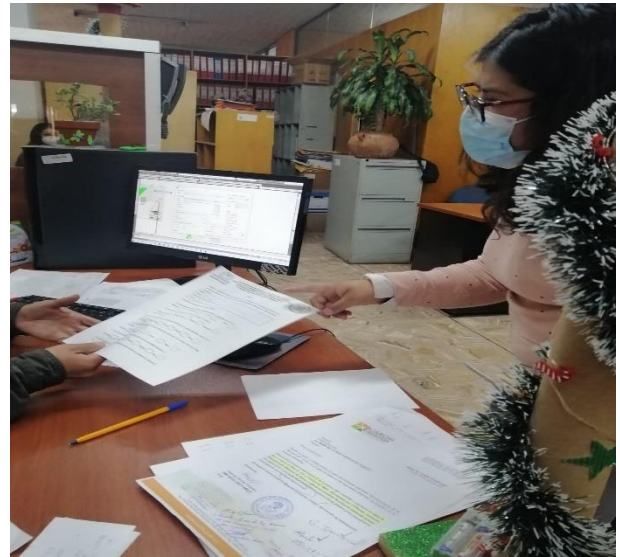
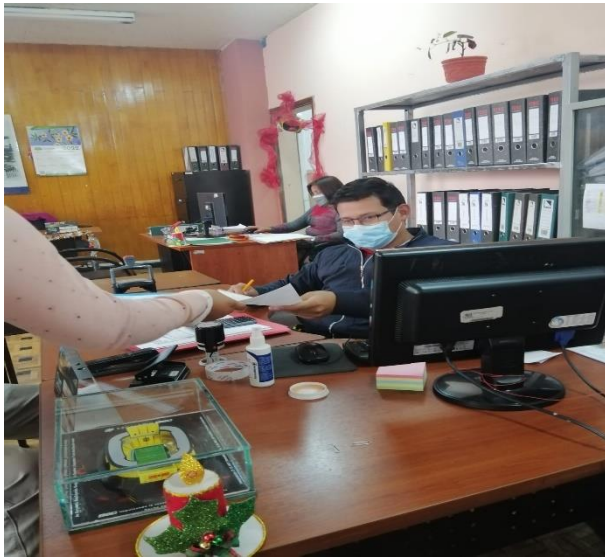
¿Para realizar la evaluación del desempeño se aplica las matrices que establece el Ministerio de trabajo o disponen de otras herramientas internas para evaluar el desempeño de los funcionarios?	El área de Talento humano informa que se aplican las matrices que establece el Ministerio, y se debe llenar los formularios ya establecidos por el mismo.
¿Cuáles son las acciones que toma la institución para el personal que obtiene resultados regulares o insuficientes en la evaluación del desempeño?	La institución elabora un plan de acción que consiste en capacitar al personal para que se pueda mejorar las deficiencias de las evaluaciones menores al 70%, las capacitaciones son en especialidades específicas para todas las áreas.
¿Cuáles son los mecanismos que la institución utiliza para motivar al personal en beneficio de mejora de la gestión?	El líder de cada una de las direcciones normalmente realiza felicitaciones directas por el buen desempeño, a nivel general los estímulos motivacionales los realiza el Sr. alcalde destacando la buena gestión.
¿Cómo socializan los procesos para desarrollar la evaluación del desempeño al personal?	La jefatura de Talento humano realiza un comunicado a los directores y jefes de las distintas áreas indicando la mecánica o metodología que se va a aplicar en la evaluación.
¿En base a que indicadores de gestión la dirección mide el cumplimiento de metas y objetivos planteados?	En el POA se encuentran establecidas las metas e indicadores por cada una de las unidades, las cuales van direccionadas a un proyecto específico que desarrollará el área a un objetivo y las actividades o acciones a ejecutar. Para verificar el cumplimiento de esas metas la dirección hace una evaluación y seguimiento mensual.
¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la institución para generar un clima organizacional favorable?	Últimamente se ha estado utilizando el tema del correo electrónico institucional en el cual talento humano para mantener la motivación del personal envía mensajes positivos, para

	mejorar e impulsar el compromiso, el sentido de pertenencia por parte del personal. También se ha realizado a través de capacitaciones relacionados al trabajo en equipo y mejora del desempeño, para mejorar las relaciones y todos apuntar a un solo objetivo que como institución es servir a la comunidad.
¿En el caso de aplicación de sanciones administrativas, se aplica el debido proceso rigiéndose en alguna normativa?	Para aplicar las sanciones administrativas, talento humano se rige a las disposiciones de la ley LOSEP o Código de trabajo y en base a las normativas internas como el código de ética donde se establece el procedimiento de cada uno de los funcionarios, entonces se sigue el debido proceso ante casos de sanciones.
¿La institución diseñó un plan de contingencia interno ante la pandemia del Covid-19 para precautelar la salud mental y física de los servidores públicos? En que consiste.	El área de salud ocupacional diseñó el plan de contingencia que consiste en la difusión de la normativa de precaución tomando las medidas de bioseguridad, esta área está pendiente a la salud de cada uno de los funcionarios.

Fuente: Elaboración propia

Evidencia de encuestas a los servidores públicos del GAD Municipal de Tulcán





Evidencias de entrevistas al nivel directivo del GAD Municipal de Tulcán

