



Junio 2019 - ISSN: 2254-7630

## PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS PÚBLICOS

### PROPOSAL FOR IMPROVEMENT IN THE PROCESSES OF ORGANIZATION AND PERFORMANCE OF PUBLIC OFFICIALS

**Ing. Viviana Arregui Valdivieso, MBA**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, varregui9595@utm.edu.ec<sup>1</sup>

**Dr. Renier Esquivel García, Ph. D.**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, reniergarcia@utm.edu.ec<sup>2</sup>

**Ing. Primavera Valdivieso Guerra Mg. G.**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, pvaldivieso@utm.edu.ec<sup>3</sup>

**Econ. Roberto Arregui Pozo, Mg. G.**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, rarregui@utm.edu.ec<sup>4</sup>

**Ing. Maricela Cedeño Zambrano. Mg. Sc.**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, rmcedeno@utm.edu.ec<sup>5</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Viviana Arregui Valdivieso, Renier Esquivel García, Primavera Valdivieso Guerra, Roberto Arregui Pozo y Maricela Cedeño Zambrano (2019): "Propuesta de mejora en los procesos de organización y desempeño para funcionarios públicos", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (junio 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/06/desempeno-funcionarios-publicos.html>

## RESUMEN

En las instituciones públicas, los directivos desarrollan y aplican estrategias orientadas a generar un clima organizacional adecuado que permita al empleado sentirse a gusto, desarrollar su creatividad, habilidad, destreza y compromiso, encaminándose al logro de los objetivos institucionales. El clima organizacional se convierte en un aspecto decisivo, porque el éxito o fracaso de las instituciones dependerá del rol del talento humano, bien llamado socio estratégico de todas las áreas. Por tal motivo este artículo tiene como objetivo analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de la Fiscalía cantonal de la ciudad de Portoviejo de la Provincial de Manabí. La metodología utilizada en la presente investigación es exploratoria, descriptiva y propositiva. Para el levantamiento de la información se utilizó la técnica de encuesta. Los principales resultados determinan que la motivación del personal, la armonía entre funcionarios, el trabajo en equipo, la toma de

<sup>1</sup> Ingeniera comercial. Magister en Administración de Empresas, graduada en el Instituto de Postgrado y Docente de nivel básico universitario en la Universidad Técnica de Manabí.

<sup>2</sup> Doctor en Administración de Empresas. Docente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Director de la Maestría en Talento Humano del Instituto de Postgrado. Universidad Técnica de Manabí.

<sup>3</sup> Ingeniera comercial. Magister en Administración de Empresas. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas en la Universidad Técnica de Manabí.

<sup>4</sup> Economista. Magister en Administración de Empresas. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas en la Universidad Técnica de Manabí.

<sup>5</sup> Ingeniera comercial. Magister en Educación y Desarrollo Social. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas en la Universidad Técnica de Manabí. Actualmente estudiante del Programa en Ciencias Contables y Financieras de la Universidad de la Habana – Cuba.

decisiones y el desempeño laboral demuestra que los funcionarios casi siempre desarrollan sus actividades sin necesidad de supervisión; es decir, el personal no siempre se adapta a los cambios, su actitud es media proactiva y les cuesta integrarse rápidamente al trabajo en equipo. Se concluye que hay un desempeño laboral limitado, pues el clima organizacional reveló varias deficiencias importantes, por lo que se plantea el diseño de una propuesta basada en acciones de mejora continua que minimice el problema presentado.

**PALABRAS CLAVES:** Clima organizacional, desempeño laboral, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, toma de decisiones.

**Código Jel:** H11, J2, M12, M54

#### **SUMMARY:**

In public institutions, managers develop and apply strategies aimed at generating an adequate organizational climate that allows the employee to feel at ease, develop their creativity, skill, dexterity and commitment, leading to the achievement of institutional objectives. The organizational climate becomes a decisive aspect, because the success or failure of institutions will depend on the role of human talent, well-known strategic partner of all areas. For this reason, this article aims to analyze the incidence of organizational climate in the work performance of the officials of the cantonal Prosecutor's Office of the city of Portoviejo of the Provincial of Manabí. The methodology used in this research is exploratory, descriptive and proactive. In order to collect the information, the survey technique was used. The main results determine that the motivation of the personnel, the harmony among officials, the team work, the decision making and the work performance shows that the officials almost always carry out their activities without the need of supervision; that is, the staff does not always adapt to changes, their attitude is proactive and they find it difficult to integrate quickly into teamwork. It is concluded that there is a limited work performance, because the organizational climate revealed several important deficiencies, so that the design of a proposal based on continuous improvement actions that minimizes the problem presented

**KEYWORDS:** Organizational climate, work performance, interpersonal relationships, teamwork, decision making.

#### **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación aspira establecer la incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral. Existen varios factores que afectan correlacionalmente a estas dos variables del estudio tales como, las relaciones interpersonales, las políticas comunicacionales, el trabajo en equipo, el liderazgo, la evaluación de desempeño, la toma de decisiones, entre otros, que inciden en el clima organizacional y por ende en el desempeño laboral de los jefes y funcionarios, lo que finalmente repercute en el servicio que la institución pueda brindar a los usuarios, ya que al tratarse de una institución de carácter público, es el fin o su razón de ser como institución.

El mejoramiento del clima organizacional tiene un impacto socioeconómico positivo para la organización, ya que alienta a los funcionarios a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los funcionarios.

Las organizaciones están conformadas por funcionarios que poseen distintos temperamentos y carácter, con distintas habilidades, destrezas, talentos y sobre todo por personas con distintas motivaciones y aspiraciones lo que propicia que se produzcan problemas de convivencia entre sus miembros; y si la organización no sistematiza una investigación de clima organizacional a través de encuestas para detectar estos problemas y planificar acciones de mejoras, puede conllevar a que se limite el trabajo en equipo, que se generen problemas de desempeño

laboral y por ende que se ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos organizacionales y que la institución fracase.

Lo anteriormente expuesto ha llevado a que las organizaciones se preocupen y le den la suficiente atención al talento humano, a buscar su superación, su capacitación, en definitiva la satisfacción laboral y el buen desempeño de la organización.

El mundo globalizado y competitivo en el que se desarrollan las organizaciones públicas y privadas, necesitan el desarrollo de un clima organizacional como un factor diferenciador, que le den la pauta para que una organización sea más exitosa que sus competidores. En la actualidad en el ámbito institucional, sus funcionarios desarrollan y aplican estrategias, capaces de generar un clima organizacional adecuado que permita al empleado desarrollar su creatividad, imaginación, habilidad, destreza, compromiso, entrega, encaminándose al logro de los objetivos institucionales.

Anteriormente, las organizaciones no se interesaban por generar un clima organizacional propicio, pues el régimen jerárquico vertical, hacía que los empleados se sumen a las órdenes de la máxima autoridad, sin embargo, hoy en día, se crean espacios y ambientes adecuados para el desenvolvimiento laboral, demostrando que el éxito o fracaso va a depender en gran medida del grado de percepción, de responsabilidad, de la dinámica y lo comfortable que es trabajar en dicha organización.

Desde este enfoque, el clima organizacional se convierte en un aspecto crucial, ya que el éxito o fracaso de las organizaciones dependerá del rol del talento humano, bien llamado socio estratégico de todas las áreas, y un mal clima organizacional, incide desfavorablemente en el desempeño de los funcionarios.

A nivel mundial, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia, ejerciendo influencia directa en el desempeño laboral de los funcionarios. Esto genera que medir el clima organizacional brinda a las instituciones sean estas públicas o privadas un indicador de satisfacción laboral, el mismo que permite adelantar acciones para fortalecer las condiciones para el desempeño y dinámica organizacional.

Dado que el talento humano es el recurso más valioso dentro de la organización, el tiempo que dediquemos para brindarle un adecuado ambiente de trabajo, debe ser considerado como una inversión a largo plazo, ya que un funcionario motivado, se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia. Un clima organizacional desfavorable, se ve reflejado en el ausentismo, retraso, aparición de conflictos, entre otras, situaciones que afectan el buen desempeño laboral y por ende el alcance de los objetivos organizacionales.

El objetivo de la investigación fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral. Específicamente se logró desarrollar las bases teóricas de la investigación mediante la consulta en la literatura científica; caracterizar e identificar la dinámica del clima organizacional para el desempeño laboral con el fin último de plantear una propuesta de mejora en los procesos de la organización y el desempeño de los funcionarios de la Fiscalía cantonal de Portoviejo de la Provincia de Manabí.

## **DESARROLLO**

La Fiscalía General del Estado, conocida anteriormente como Ministerio Público, es un órgano de derecho público en el Ecuador, y el art. 194 de la Constitución de la República del Ecuador, define a la Fiscalía General del Estado como un órgano autónomo de la Función judicial, único e indivisible, funcionará de forma desconcentrada y tendrá autonomía administrativa, económica y financiera; el Fiscal General es su máxima autoridad y representante legal, y actuará con sujeción a los principios constitucionales, derechos y garantías del debido proceso.

Entre las atribuciones de la Fiscalía General del Estado, se encuentran esclarecer los casos de corrupción, promoviendo el ejercicio de la justicia en beneficio de todos, con un enfoque de transparencia y lucha contra la impunidad, y de hallar mérito el Agente Fiscal ante el Juez penal competente, impulsará la acusación penal a los presuntos infractores.

La visión institucional es “Ser una Institución que garantice el acceso a la justicia y el respeto de los Derechos Humanos, con Talento Humano comprometido con el servicio de la ciudadanía, sin discriminación alguna, para mantener su confianza y credibilidad; apoyando el accionar latinoamericano en la lucha contra el crimen y la inseguridad”.

Tiene como misión institucional la siguiente: “Dirigir la investigación pre-procesal y procesal penal, ejerciendo la acción pública con sujeción al debido proceso y el respeto de los Derechos Humanos, brindando servicios de calidad y calidez en todo el territorio nacional”.

La Fiscalía General del Estado, tiene 24 Fiscalías Provinciales, cuyas sedes se encuentran generalmente en las ciudades capitales. Cuenta con 18 Fiscalías cantonales: Portoviejo (sede), Manta, Chone, Flavio Alfaro, Puerto López, Pedernales, El Carmen, Junín, Santa Ana, 24 de Mayo, Pichincha, Jipijapa, Sucre, Paján, San Vicente, Bolívar, Tosagua, Rocafuerte.

El presente trabajo de investigación se centró en la totalidad de la población de la Fiscalía cantonal de Portoviejo, es decir 80 funcionarios, entre estos, personal de la carrera Fiscal (Fiscal Provincial y Agentes Fiscales), personal misional administrativo, personal de procesos de apoyo y personal de servicio.

El Consejo de la Judicatura es el órgano de gobierno, de administración, de vigilancia y disciplinario de la Función Judicial, y al pertenecer la Fiscalía a la esta función judicial, los funcionarios que la integran se rigen por las normas establecidas en el Código Orgánico de la Función Judicial y como norma subsidiaria la Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento. El Consejo de la Judicatura, es el ente encargado de realizar los concursos de méritos y oposición, para el ingreso de los funcionarios a la función judicial.

El crecimiento acelerado de las organizaciones y las mismas exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante, presentan ciertas transformaciones en el comportamiento tanto individual, grupal y organizacional, las mismas que han obligado a los directores o gerentes, a prepararse para comprender las causas y las actuaciones del recurso más importante de una organización, el talento humano.

De allí que varios autores versados en el estudio de la administración, enfocan sus conocimientos en un fenómeno ampliamente conocido como clima organizacional; fenómeno que actualmente está adquiriendo auge en las empresas, ante la necesidad de identificar los factores que influyen en el rendimiento de los empleados, como condición ineludible en el alcance de la excelencia organizacional.

Gan (2007) menciona el trabajo realizado por Elton Mayo entre los años 1927 a 1939, en las fábricas Hawthorne pertenecientes a la compañía Western Electric, posiblemente el primer aporte en la historia del clima organizacional, puesto que los experimentos llevados a cabo en dichas fábricas ponen de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción, tales como las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como factores determinantes de la productividad y la satisfacción de los empleados, aspectos que, entre otros, forman parte del clima organizacional.

De ahí que Álvarez (2001), Segredo y Reyes (2004) y Méndez (2006) definen el clima organizacional como el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales ejercen influencia sobre las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento y sus niveles de satisfacción. Así mismo, Vega et al. (2006) señalan que el clima organizacional es un fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras. Por otra parte, Sandoval (2004) y García, Moro y Medina (2010) mencionan que el clima organizacional es definido por una serie de características objetivas y relativamente perdurables en la organización y que pueden intervenir en aspectos laborales, tales como el comportamiento individual, los estilos de dirección, las normas, políticas y, de manera general, en el sistema organizacional de la institución.

Rodríguez, Paz, Lizana & Cornejo (2011), en un estudio sobre clima organizacional y satisfacción laboral llevado a cabo en una organización estatal chilena, señalan que la relación encontrada entre clima, satisfacción y desempeño en la empresa, es que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño

organizacional, sin embargo el clima predice y se relaciona de forma positiva y significativa con aspectos normativos y condiciones personales de desempeño, mientras que la satisfacción, con el rendimiento y la productividad. Estos resultados encontrados en un servicio público nacional, pueden ser un aporte para comenzar a aclarar la relación entre las variables, ya que los estudios o modelos que describen la relación del clima y satisfacción con aspectos específicos del desempeño, lo han medido más bien económica y unidimensionalmente.

En un estudio realizado por Ribera (2000), en una muestra de colegios de Antofagasta (Perú) se propone realizar el diagnóstico del clima organizacional mediante cuestionarios en los que se pregunta a los empleados sus percepciones acerca de variables tales como estructura, relaciones humanas, liderazgo, trabajo en equipo, recompensas, reconocimientos y autonomía. Se hace mención a las variables tratadas por Likert y se determina un clima participativo.

### **Estudios Recientes**

El Clima organizacional es el resultado de las emociones que despliegan o evidencian el o los empleados, las mismas que se producen en el entorno empresarial en donde el empleado percibe si tiene o no facilidades en realizar sus tareas y el desenvolvimiento adecuado en su desarrollo profesional, es decir si se le presenta en el ámbito laboral dificultades internas o externas, las mismas que influirán directamente en el proceso del trabajo, entorpeciendo la calidad del objetivo de la organización. (Segredo, 2013).

Por lo tanto un clima organizacional propicio dentro de la organización ejerce una influencia en el comportamiento y conducta de los colaboradores; el clima determina como el trabajador percibe la realización de sus actividades diarias, su satisfacción y por ende su productividad y rendimiento, en las funciones que se les encomendó. (Prado, 2015).

Arcos (2013), afirma que un clima laboral satisfactorio, permitirá un direccionamiento con decisiones más acertadas en pro del bienestar y mejor desempeño del talento humano, lo cual se verá reflejado en el servicio e imagen institucional.

Duque (2017), en su proyecto de recomendaciones y mejoramiento del clima organizacional en el cuerpo técnico de investigación de la Fiscalía General de la Nación Seccional de Pereira, menciona que el clima organizacional está estrechamente ligado al bienestar de los miembros de la organización y si este bienestar es alto, será satisfactorio, anímico, de interés y de espíritu colaborativo/servicial entre los integrantes de la organización como tal, a su vez si es de bajo nivel existirán sentimientos adversos y perjudiciales como la apatía, desinterés en la ejecución de las tareas, llegando al límite de insubordinación. A su vez para mejorar este ambiente, recomendaba el establecimiento de un sistema que coordine y lidere el talento humano en la organización, de tal forma que permita reforzar las capacidades de forma independiente para influir en los procesos y servicios.

González, Figueroa, y González (2014) demostraron en su investigación que el liderazgo influye también sobre las otras dimensiones del clima organizacional, en especial y con mayor peso en la motivación.

Para Palacios (2015) “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. Sin embargo Horovitz (2016) considera que “uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”.

El desempeño laboral (eficacia, eficiencia, calidad) de un empleado, está determinado por las motivaciones que pueda percibir de la organización, lo que permitirá obtener buenas relaciones entre el empleador y el empleado, manteniendo una comunicación efectiva.

Amores y Bonilla (2013) en su artículo científico “Investigación y diagnóstico del clima organizacional y ambiente laboral de los empleados y trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.” concluyen que el clima organizacional de la Empresa Eléctrica

Provincial Cotopaxi S.A. contribuye a explicar y predecir el comportamiento, es decir, los factores individuales, de grupo, la relación estructural donde trabaja la gente tiene un efecto importante en las actitudes y el comportamiento del empleado, por supuesto, se ha encontrado que el clima organizacional de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A limita a los trabajadores en cuanto a retroalimentación regular, solución de conflictos y reconocimiento laboral.

De acuerdo a lo expuesto por los autores antes mencionados, se puede determinar que el clima organizacional es fuertemente influenciado por el estilo de liderazgo y por las motivaciones que pueden percibir de la organización y que determina que el empleado se sienta a gusto en su lugar de trabajo, se identifique con los objetivos y metas de la organización y por ende alcance altos niveles de desempeño laboral.

“El clima organizacional al ser considerado uno de los factores principales en el desempeño que muestran los empleados, es de vital importancia que todo tipo de organización realice una evaluación constante a los mismos, ya que es el que afecta de forma directa a los trabajadores” (Prado, 2015)

Likert (2014) en su Teoría del Clima Organizacional de Likert menciona que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una Organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

a. *Variables Causales*: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables.

b. *Variables Intermediarias*: Estas Variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

c. *Variables Finales*: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas. La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas. El sistema muy autoritario que corresponde a un clima cerrado y el sistema muy participativo, que corresponde a un clima abierto.

Por otro lado, los factores que determinan en el clima laboral son los siguientes:

a. Factores externos: Los factores externos de la organización como los clientes, proveedores, presiones sindicales y los medios de comunicación.

b. Factores psicológicos: Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

c. Factores individuales, grupales y estructurales: Las características de cada individuo, comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que puedan sentir influye sobre su comportamiento y sobre o ambiente al interior de la organización.

Arizmendi (2015), en su estudio sobre la relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores Mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México, concluyó que existe una relación significativa entre el factor maestría de motivación de logro y los factores de clima organizacional; satisfacción de los trabajadores, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. Concluyendo así que en un mejor clima organizacional, hay una mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección en el trabajo.

Ojeda (2011), realizó una investigación sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México en la que señala que el clima organizacional es uno de los mejores indicadores, para poder determinar el funcionamiento de una organización, a nivel individual, grupal u organizacional, además ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha corporación, permitiendo identificar con precisión las diferentes problemáticas en el funcionamiento global de la organización pudiendo determinar el nivel de intervención, y las áreas susceptibles de mejora y cambio.

Rodríguez (2014), en un estudio sobre diagnóstico del clima organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal, en la Universidad Nacional Autónoma de México, menciona que los resultados presentados por parte de la función pública, posicionan a la SEDESOL en el puesto 14 de 20 dependencias gubernamentales, lo que significa que el clima organizacional y cultura organizacional es favorable pero que se requiere implementar de forma eficaz acciones que le den una posición mejor en esta evaluación y así mejorar la imagen de ésta en lo interno y en lo externo.

Morales (2010), realizó la investigación: La relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental, en la Universidad Salesiana de México. La investigación llegó a la siguiente conclusión: La importancia del clima organizacional positivo es máxima. El clima debe ser evaluado individual y periódicamente pues usualmente una empresa tiene tantos climas como departamentos.

Zapata (2010), en un trabajo de investigación sobre clima laboral del personal en el área de atención al cliente en una empresa estatal y que tuvo como objetivo principal medir el clima organizacional del personal del área de atención al cliente, dio a conocer el nivel de clima laboral como medio favorable y en base a esto se desarrolló una propuesta de mejora del nivel del mismo.

### **Clima Organizacional**

Louffat (2015), define al clima organizacional como aquel que permite determinar en un tiempo y en un espacio determinado el nivel de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores de una empresa.

Según Badía (2014) el Clima Organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización, con la propia actividad de cada uno.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización y que influyen en su conducta y comportamiento.

En un clima organizacional favorable, se detectan los siguientes beneficios: satisfacción, adaptación, afiliación, actitud laboral positiva, conducta constructivista, ideas creativas para la mejora, alta productividad, logro de resultados, y baja rotación.

En un clima organizacional deficiente, se detectan las siguientes consecuencias negativas: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, fraude y robo, sabotaje, tortuguismo, impuntualidad, actitud laboral negativa, conducta indeseable.

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos. Según los valores, los empleados perciben la realidad que los rodea. (Esquivel, 2004)

Ferreira (2003), señala que los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización.

La importancia de los valores radica en que se transforma en un elemento motivador de las acciones y de la conducta humana, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Entre los valores Institucionales de la Fiscalía General del Estado, se encuentran: Ética, Transparencia, Compromiso, Lealtad, Creatividad, Liderazgo, Objetividad, Equidad y Responsabilidad Social.

## **Desempeño Laboral**

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

Alles (2012) Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas para analizar cada empleado de forma individual.

## **Liderazgo**

Gan & Berbel (2013) señala que la confianza y el liderazgo son factores muy importantes para que exista un clima organizacional favorable. Una actitud negativa de una autoridad hacia sus subordinados puede generar un ambiente tenso, y como consecuencia un clima en el que los colaboradores sientan miedo a ser corregidos o reprochados, lo que repercute en el desempeño laboral ya que afecta el entusiasmo y la responsabilidad.

Louffat (2015) señaló que “el liderazgo se define, como la influencia que ejerce una persona (líder) sobre otras (liderados), para que éstas actúen de forma comprometida e integrada en la consecución de los objetivos, con eficacia y eficiencia” (p. 223).

Se puede determinar, en base a las definiciones planteadas por los autores anteriores, que el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona ejerce influencia sobre un grupo de personas, para alcanzar un objetivo común.

En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación prime entre las cualidades más relevantes.

Los líderes coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos, con la creación y mantenimiento de un ambiente interno, donde el personal llega a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. El líder considera las necesidades de todas las partes interesadas, establece una clara visión del futuro de la organización con objetivos y metas desafiantes. Crea y mantiene valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización. Proporciona al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.

## **Motivación**

Chiavenato (2004) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. También se la puede definir como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, será visto como el eje del desempeño organizacional de los funcionarios, como el móvil de todo proceso subjetivo, y además será vista desde sus tres formas de expresión en el ámbito laboral, desde la motivación de logro, de afiliación y de poder.

La motivación consiste en el acto de animar al personal, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A través de la motivación se logra mayor productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad, logrando a su vez un mayor compromiso entre el personal y la organización.

## **Motivación Laboral**

Maslow, citado en Davis (1985) y Cuesta (1999) desarrollo la teoría acerca de la motivación donde en la base están las necesidades fisiológicas, le siguen las necesidades de seguridad, de pertenencia o amor, de estimación, y por último, las necesidades de autorrealización donde nacen los motivos más fuertes que conducen a la plena realización humana. Sólo después que estén satisfechas las cuatro primeras necesidades, puede manifestarse la necesidad de autorrealización. (Davis 1985, Cuesta 1999). Maslow destaca las necesidades psicológicas,



mientras que Herzberg lo hace en condiciones laborales para satisfacer las necesidades del trabajador.

Una necesidad insatisfecha puede dar una frustración que no permitieron obtener el objeto meta. En cambio si sus necesidades están satisfechas repercutirá en el buen desempeño de sus tareas: al tiempo que logren sus objetivos personales, también logren los objetivos de la organización.

### **Trabajo en Equipo**

Es el conjunto de personas asignadas o auto-asignadas, de acuerdo a las habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Es necesario que los funcionarios, trabajen cerca de personas con quien se sienten a gusto, para que sea más fácil la participación de los mismos a la hora de alcanzar los objetivos establecidos, la participación permite al funcionario a comprometerse mental y emocionalmente con las personas, las estimula a colaborar con las metas de este y a compartir la responsabilidad.

### **Comunicación**

La comunicación es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Intervienen el emisor, receptor y el mensaje.

### **Remuneración**

La remuneración del personal, constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo posible, dar satisfacción a la vez al empleador y al empleado. Fayol, explica la complejidad y la relatividad del tema debido a que muchas veces dependen de factores externos a la organización. La compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza (Juárez, 2000).

### **Toma de Decisiones**

Para poder comprender el proceso de toma de decisiones, es necesario considerar el concepto de decisión, como la elección que se hace entre medidas optativas, siempre que se conozcan éstas. Marrero (2001).

En una situación de toma de decisiones, la definición y la generación de alternativas, es el aspecto crucial de dicho problema de decisión, dada la complejidad con que se realiza este proceso e influenciado por el ambiente dinámico e incierto en el cual opera la organización. Aquí también se deben considerar factores, tales como la presencia de metas incompatibles y la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones. Generalmente, para la elección de la mejor alternativa, se establece el conjunto de soluciones posibles o factibles del problema de decisión analizado y a continuación, se asocia a cada solución o alternativa, un número que representa el grado de aceptación que tiene cada alternativa para el centro decisor; es decir, se establece un ordenamiento de las soluciones factibles. Seguidamente, utilizando técnicas matemáticas más o menos sofisticadas, se procede a buscar entre las soluciones factibles, aquella que posee un mayor grado de aceptación y se considera a dicha alternativa como la mejor solución. Marrero (2001).

### **Condiciones de Trabajo**

Mañas (2001) afirma que las condiciones de trabajo pueden influir positiva o negativamente en la salud, aumentando el nivel de ésta o causando la pérdida de la misma. Los daños a la salud de los empleados se concretan en enfermedades del trabajo (enfermedad profesional y enfermedad vinculada al trabajo) y accidentes laborales, aunque también existen otras expresiones de las malas condiciones de trabajo.

El riesgo laboral es una situación que actualmente se encuentra en auge en las empresas, el mismo que es considerado como la probabilidad de que un empleado sufra un daño, ante la exposición de un agente peligroso en el trabajo, lo que implicaría que las condiciones de trabajo son inadecuadas.

Puede decirse que las condiciones de trabajo, están compuestas por varios tipos de condiciones medioambientales, tales como la seguridad y la limpieza de la infraestructura, factores que inciden en el bienestar y la salud del personal, las condiciones organizativas tales como duración de la jornada laboral, descansos, entre otros.

### **Estilo de Dirección**

Es la forma en la que la alta dirección guía y orienta las acciones de la Institución hacia el cumplimiento de su misión, el estilo es propio y se distingue por su competencia, integridad y responsabilidad pública.

### **Eficacia**

Según Robbins y Coulter (2014), eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. La eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución. En qué medida está cumpliendo con sus objetivos. Por tanto, una organización, producto o persona es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

### **Eficiencia Laboral**

Es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos humanos se utilicen del modo más racional posible.

La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines sino por los medios.

La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados.

### **Productividad**

Según Martínez de Ita (2006), la productividad es un concepto que ha estado presente en el análisis de muchos economistas y que se ha desarrollado históricamente. Así, para Sumanth la primera vez que se hizo referencia a este concepto fue en 1766 en la obra de Quesnay, economista francés, pionero del pensamiento económico, quien afirmó que "la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga". Este planteamiento está directamente relacionado con el utilitarismo y en él está presente los antecedentes que apuntan a la productividad y competitividad.

### **Productividad Laboral**

En Adam Smith, se encuentran los conceptos de productividad y competitividad cuando analiza las causas y repercusiones de la división del trabajo, de las características de los funcionarios y del desarrollo tecnológico y la innovación. Al respecto, en el libro primero de La riqueza de las Naciones, señala que la división del trabajo es la causa más importante del progreso en las facultades productivas del trabajo, de manera que la aptitud, la destreza y la sensatez con que este se realiza, es una consecuencia de la división del trabajo.

Marx, define a la productividad del trabajo como un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un aumento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo (disminuyendo los tiempos muertos y/o aumentando la jornada laboral).

### **VALORACIÓN CRÍTICA DE LOS AUTORES**

Aunque se conocen de tiempo atrás, especialmente en los últimos 15 años, algunos indicadores y diseños de medición para determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, más que un problema por estudiar a través de una metodología de investigación empírica; de la bibliografía consultada se concluye que los autores han hecho una revisión tanto de los primeros estudios como de los más recientes sobre el tema, intentando articular los instrumentos de medición que han sido validados por los estudios de los últimos

años y que llevan a los autores a reflexionar sobre algunas áreas en las que se requiere mayor investigación.

Se argumenta como relevante el hecho de que medir el clima organizacional de las instituciones públicas y privadas brinda un indicador de satisfacción laboral, el mismo que permite adelantar acciones para fortalecer las condiciones para el desempeño y dinámica organizacional.

A través de esta revisión, de las fuentes más relevantes, pero al mismo tiempo bien sintetizado y claramente vinculado, al problema de investigación, se describe lo que ya se conoce sobre el tema, se muestran novedosos enfoques que se logró investigar las variables en estudio y de los factores determinantes tanto del clima organizacional como del desempeño laboral.

Al citar las obras más pertinentes en el campo de la investigación, los autores comienzan identificando los factores determinantes como son las relaciones interpersonales, la influencia del contexto y la estructura institucional, las particularidades del ambiente físico, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, la satisfacción laboral; en fin, todo el conjunto de características predominantes en el ambiente interno las cuales ejercen influencia en las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento y sus niveles de satisfacción que inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral.

De la revisión de los trabajos de investigación, se colige que existe coincidencia en las concepciones tanto del clima organizacional como del desempeño laboral.

La mayoría de los estudios definen el clima laboral, por el estilo de liderazgo, las motivaciones que perciben de la organización, el ambiente físico, los objetivos y metas de la organización, las relaciones interpersonales, los factores individuales como actitudes, valores, creencias y comportamiento del personal. Además se introduce en los estudios, una variable con mucha literatura -la satisfacción laboral- y que aunque no es objeto de la presente investigación, se correlaciona muy estrechamente con el clima organizacional y el desempeño laboral.

Se concluye que a pesar de que las concepciones actuales sobre clima organizacional y desempeño laboral, revisadas en este trabajo de tesis varían entre autor y autor, o que por lo menos, no se corresponden totalmente; no es menos cierto, que todos coinciden en manifestar que un clima organizacional positivo favorece el cumplimiento de los objetivos que persigue la organización y que por el contrario un clima organizacional negativo, supone una falta de identificación con los objetivos y metas institucionales, ocasionando situaciones de conflicto, bajo rendimiento e ineficacia laboral.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo de tesis, se llevó a cabo teniendo en cuenta el enfoque cualitativo; el tipo de investigación es exploratoria, descriptiva y propositiva, según los objetivos planteados. Dentro de estos objetivos, se encuentra determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de la Fiscalía cantonal de Portoviejo, y plantear una propuesta que minimice el problema señalado.

El enfoque cualitativo busca explicaciones a los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional y el desempeño laboral, conceptualizando la situación social de la organización que se está analizando, compartiendo el significado y el conocimiento que cada encuestado tiene de sí mismo y de su realidad, es así que las técnicas cualitativas practicadas facilitaron la comprensión y descripción de los sucesos de manera holística. Así mismo se utilizaron técnicas estadísticas básicas como son los promedios, porcentajes y gráficos que ayudaron en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Debido a que la población es relativamente pequeña, la muestra estuvo conformada por el 100% de sujetos, es decir con una población de 80 funcionarios que laboran en la Fiscalía cantonal de Portoviejo: entre estos, el personal de la carrera fiscal, personal misional administrativo, personal de procesos de apoyo y personal de servicio.

Como el universo lo constituyen 80 funcionarios, se trabajó con la totalidad de los mismos lo que aumentó el nivel de confianza y anuló el margen de error.

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el levantamiento de la información se utilizó la técnica de la encuesta, la misma que estuvo constituida por dos cuestionarios: El primer cuestionario, mide la variable clima organizacional, fue aplicado a la totalidad de los funcionarios de la Fiscalía cantonal de Portoviejo; y, el segundo instrumento estuvo dirigido sólo a jefes y su objetivo fue medir la variable desempeño laboral.

El instrumento tiene un escalamiento tipo Likert (Hernández et al, 2010). La mayoría de las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, entre estas tenemos:

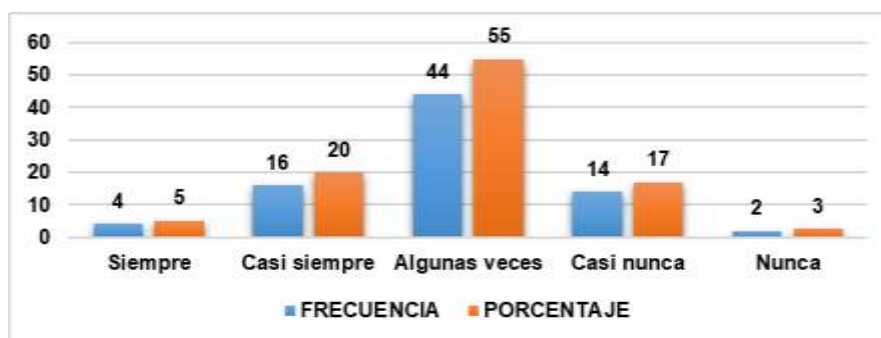
1. Siempre	1. Muy buena	1. Muy propicio
2. Casi siempre	2. Buena	2. Propicio
3. Algunas Veces	3. Regular	3. Soportable
4. Casi nunca	4. Mala	4. Incómodo
5. Nunca	5. Muy mala	5. Muy incómodo

Los cuestionarios se aplicaron de forma individual y se especificó un tiempo de 5 minutos aproximadamente, para la encuesta de clima organizacional, la misma que estaba dirigida a todos los funcionarios y un promedio entre 10 a 20 minutos para las encuestas de desempeño laboral, la misma que estaba dirigida a los jefes. En ambos instrumentos se protegió la identidad de los sujetos encuestados. Los datos recolectados se procesaron en forma veraz y objetiva para garantizar la validez de los resultados.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis de los datos se emplearon métodos cuantitativos. El resultado del análisis de los datos se presenta en forma descriptiva, utilizando gráficos estadísticos para mostrar los hallazgos más significativos, para medir la variable del clima organizacional, cuyos resultados son de la encuesta que se aplicó a la totalidad de los funcionarios de la Fiscalía cantonal de Portoviejo, tal como lo muestra en los gráficos 1, 2, 3, 4, 5; y, los resultados de la aplicación del segundo instrumento que fue dirigido sólo a jefes inmediatos, donde su objetivo fue medir la variable desempeño laboral, como se muestran los resultados en los gráficos 6, 7, 8, 9 y 10.

**Gráfico 1: La institución se preocupa por elevar y mantener la motivación del personal**



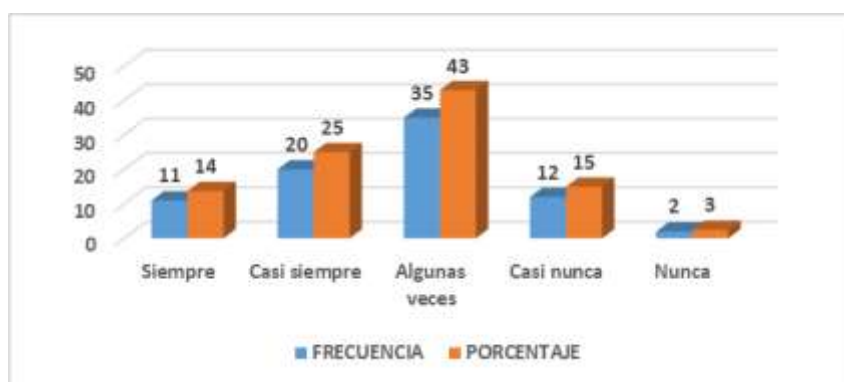
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

En la encuesta realizada a los funcionarios de la Fiscalía cantonal de Portoviejo, para determinar si la institución se preocupa por elevar y mantener la motivación del personal, se obtuvieron los siguientes resultados: 44 de 80 funcionarios encuestados, lo que equivale al 55% contestaron que algunas veces la institución se preocupa por este aspecto de la motivación, 16 funcionarios con su equivalente al 20% contestaron que casi siempre los motivan, 14 funcionarios con su equivalente el 17% respondieron casi nunca, 4 funcionarios

contestaron que siempre los motivan y un mínimo de 2 funcionarios señalaron que nunca han sido motivados por la Institución.

Se puede observar que dentro de los resultados obtenidos, los funcionarios en su mayoría consideran que la institución, algunas veces se preocupa por elevar y mantener la motivación del personal, siendo éste un punto muy importante que hay que tratarlo en la Institución, ya que hay que tratar en lo posible de disminuir la cifra de algunas veces, aumentar el porcentaje de la opción siempre, y que aquellos funcionarios que consideran que casi nunca y nunca han sido motivados, cambien su perspectiva mediante acciones que le lleven a la motivación, ya que un funcionario motivado, desempeñará sus actividades de una manera eficiente, por lo contrario la desmotivación le hace perder el entusiasmo y la ilusión, lo que conlleva a reducir el rendimiento y por ende la calidad de trabajo, observándose como resultado la ineficiencia laboral.

### Gráfico 2: Considera usted, que la institución fomenta la unión y el trabajo en equipo

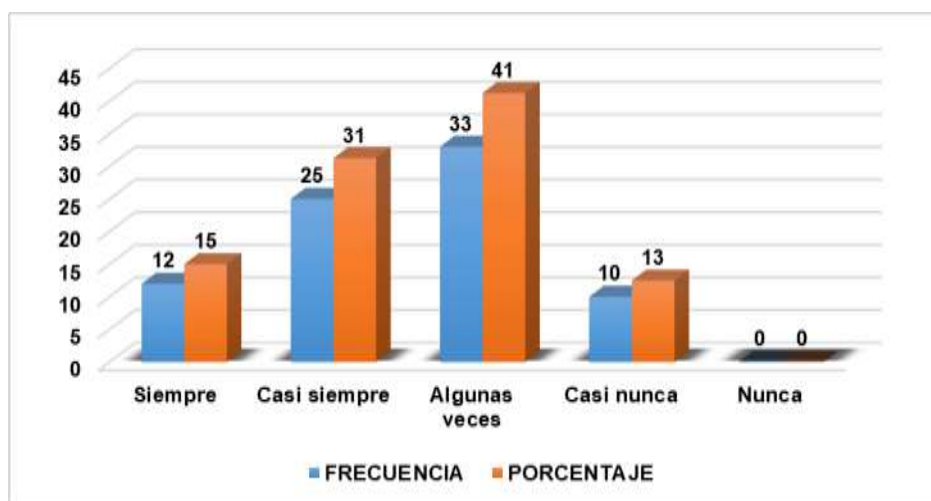


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

A través de esta interrogante, se pretendió conocer la opinión de los funcionarios, sobre si la Institución se preocupa por fomentar la unión y el trabajo en equipo, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados: 35 de 80 funcionarios, lo que equivale a un 43% consideran que la Institución algunas veces se preocupa por fomentar la unión y el trabajo en equipo, 20 funcionarios con su equivalente al 25% consideran que casi siempre se preocupa la Institución por fomentar la unión y el trabajo en equipo, 12 funcionarios consideran que casi nunca, 11 encuestados consideran que siempre, y una pequeña cantidad de 2 funcionarios consideran que nunca se fomentan estas actividades en la Institución.

La Institución debe fomentar la unión y el trabajo en equipo, se observa que algunas veces, ha obtenido el mayor porcentaje, según la opinión de los funcionarios. Un funcionario integrado en el trabajo en equipo permitirá de manera organizada, cooperar y unir esfuerzos para alcanzar la misión institucional. Un verdadero líder, une a las personas, sumando compromisos, genera el trabajo en equipo más que el individualista y así obtener mejores resultados, en un mejor tiempo.

**Gráfico 3: Considera usted, que en la Fiscalía se toman decisiones administrativas objetivas**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

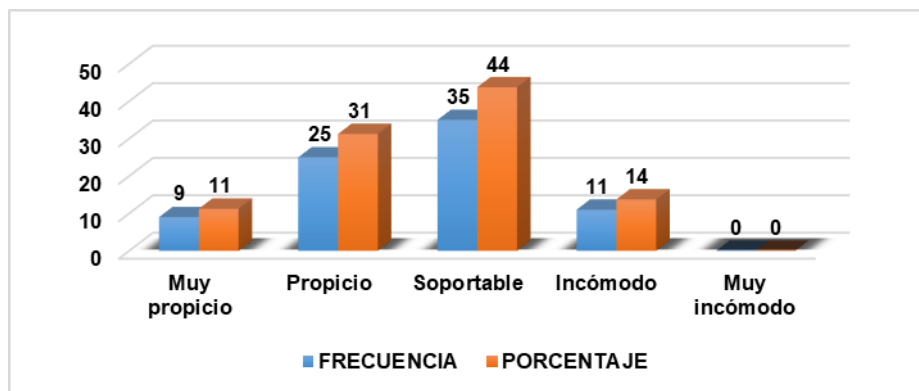
Con la intención de conocer la opinión de los funcionarios, respecto si en la Fiscalía se toman decisiones administrativas objetivas, se puede observar que 33 funcionarios lo que representa el 41% opinan que en algunas veces, mientras que 25 funcionarios, equivalente al 31% opinan que casi siempre, 12 funcionarios que equivale al 15% consideran que siempre, y una mínima cantidad de 10 funcionarios que representa el 13% consideran que casi nunca se toman decisiones administrativas objetivas en la Institución.

Del resultado de las encuestas se observa que se sigue manteniendo la opción, algunas veces, con el porcentaje más alto, y existen a su vez funcionarios que consideran que casi nunca se toman decisiones administrativas objetivas en la Institución, y una decisión tomada, puede generar un riesgo, una incertidumbre, una certeza o una turbulencia, lo que implica que la máxima autoridad al tomar una decisión administrativa, ésta debe ser bien analizada a efectos de que ésta no repercuta en el estado anímico de los funcionarios.

La posición que debe optar la máxima autoridad, al tomar una decisión, es pensarla de manera inteligente y no creer en comentarios ni chismes, ya que esto ha llevado a las autoridades de administraciones anteriores, a realizar cambios administrativos, enviando a ciertos funcionarios, a cantones distantes a su lugar de domicilio, generando una desmotivación y por ende bajos niveles de productividad, ya que dicho cambio fue generado como señal de castigo.

Las decisiones objetivas y efectivas, deben estar basadas en el análisis del problema, de datos, de información, de situaciones y otros. Para tomar la decisión se requiere entonces, de la interpretación de los hechos. Cuando observa un problema pequeño, toma una decisión estructurada y cuando el problema es mayor es preferible que aplique el proceso racional de toma de decisiones: definición del problema, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.

**Gráfico 4: Considera que las condiciones de trabajo que le brinda la institución, es propicia para desarrollar de manera eficiente sus actividades**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

En función a esta interrogante 35 funcionarios que representan el 44% manifestaron que las condiciones de trabajo que le brinda la Institución, es soportable, para desarrollar de manera eficiente sus actividades, 25 funcionarios que representan el 31%, indicaron que es propicio, 11 empleados representados por el 14% señalaron que es incómodo, y sólo 9 encuestados consideraron que es muy propicio.

Las condiciones de trabajo están vinculadas al estado del entorno laboral. Es la calidad de seguridad, la limpieza de la infraestructura, la construcción de los equipos, la energía eléctrica, que inciden en el bienestar y salud de los empleados, un imperfecto o descuido, genera malestar, preocupación y puede llegar a generar un riesgo.

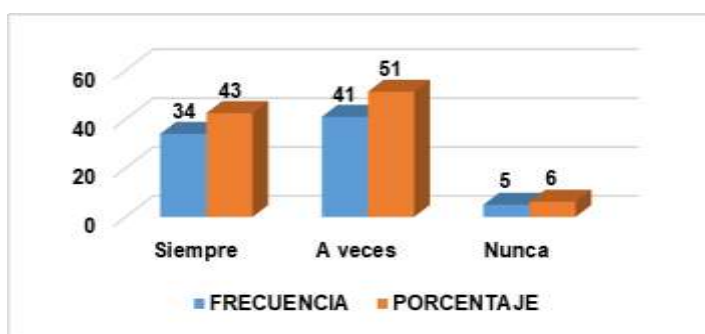
Al cuidar las condiciones de trabajo, trae incluso ventajas económicas, porque una mala condición puede afectar la salud, generar gastos y hasta trámites legales. Las condiciones físicas pueden considerarse como la iluminación, la comodidad, la claridad de la habitación, el buen estado de los muebles de oficina. Condiciones medio ambientales, está considerada la contaminación y como condiciones organizativas la duración de una actividad laboral, el descanso. El Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, es la cartera de Estado encargada de la política económica y financiera.

La Fiscalía General del Estado, al ser una institución pública, el Ministerio de Economía y Finanzas, es el ente encargado de asignar presupuesto, y durante los años de estudio de la presente investigación 2016, 2017 y 2018, año a año en la Fiscalía Provincial de Manabí, se ha venido disminuyendo esta asignación presupuestaria, por motivos como la falta de ejecución, la falta de planificación, y la rotación de personal, considerando este último, el punto clave dentro de la baja asignación de presupuesto, ya que dentro del área administrativa financiera, actualmente se encuentran 5 funcionarios, de los cuáles uno solo tiene nombramiento permanente y el resto se encuentran bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales, y en el año 2016 desde la Dirección de Talento Humano - Quito, le dieron por terminado el contrato a 3 funcionarios de esta área, paralizando los servicios hasta que se asignen los reemplazos.

Los motivos expuestos, es lo que conllevó a la falta de ejecución del presupuesto asignado a la Institución, y que ante esta situación el actual Ministerio de Economía y Finanzas, al no ejecutarse dicho presupuesto, y culminar el año fiscal, se llevó los fondos no ejecutados, y en la actualidad la Fiscalía cuenta con una asignación presupuestaria muy baja, lo que no ha permitido mejorar las condiciones de trabajo.

Los señores Agentes Fiscales y su equipo misional compuesto por Secretario y Asistente de Fiscalía, dentro de sus funciones se encuentran los turnos, los cuales se realizan en horarios no laborables (17:01 a 07:59), turnos que suelen rotar cada 3 meses en el cantón Portoviejo, sin embargo, al atender diligencias de turnos en horas de la madrugada, suele generar en los funcionarios misionales, malestar ante la falta de descanso.

**Gráfico 5: Considera que la evaluación de desempeño y productividad, goza de eficacia y veracidad**



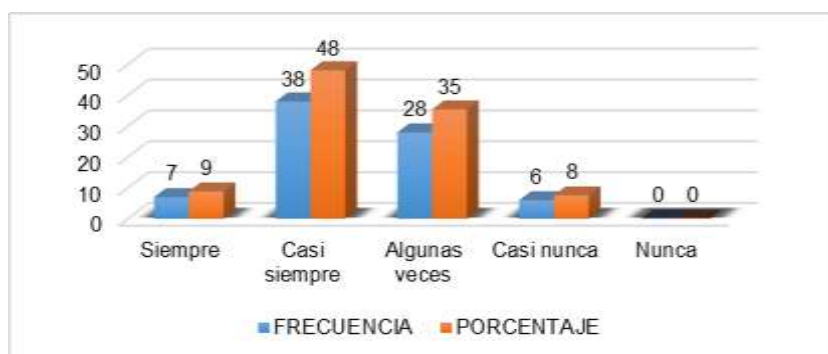
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Con esta interrogante, se podrán conocer las opiniones de los funcionarios, sobre la eficacia y veracidad de la evaluación de desempeño y productividad, en donde 41 funcionarios representados por el 51% consideran que a veces dichas evaluaciones gozan de eficacia y veracidad, 34 funcionarios que representan el 43% indicaron siempre, y 5 funcionarios que representan el 6% indicaron nunca.

Al evaluar el desempeño y la productividad, se deben valorar los elementos indispensables a tener en cuenta en la aplicación de un instrumento de gestión. Instrumento que debe contener las competencias claves que requiere el personal para determinado puesto, tributando los objetivos. Es un proceso de vital importancia, donde se identifican deficiencias que limitan los resultados individuales. Luego se debe planificar una retroalimentación ante resultados poco aceptables. Interesante es articular un buen trabajo, con un sistema de remuneración o de reclasificación. La evaluación debe ser continua para ir alcanzando la eficiencia, en el caso de la Fiscalía, cada año la Dirección de Talento Humano, conjuntamente con el Consejo de la Judicatura, realizan estas evaluaciones y las realizan en función del trabajo asignado, mas no de la denominación del cargo.

La Fiscalía General del Estado, al tener dentro de sus miembros, diversidad de funcionarios respecto a las carreras a las que pertenecen, de los cuales la mayoría del personal, pertenecen al área misional (Agentes Fiscales, Secretarios de Fiscalía y Asistentes de Fiscalía), el área competente para definir las actividades, es la Dirección de gestión procesal penal. Por tal motivo, la Dirección de gestión procesal penal, la Dirección de talento humano, y la Dirección Administrativa Financiera, deben trabajar conjuntamente y definir las actividades a considerarse dentro de la evaluación. Otro punto a citar es que las metas a cumplir son fijadas por cada funcionario, y se evalúa las actividades realizadas hace seis meses atrás, las mismas que están sujetas a verificación y comprobación, con los documentos físicos o archivos digitales.

**Gráfico 6: Considera usted que el trabajo desempeñado por el personal a su cargo, es realizado con precisión y calidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

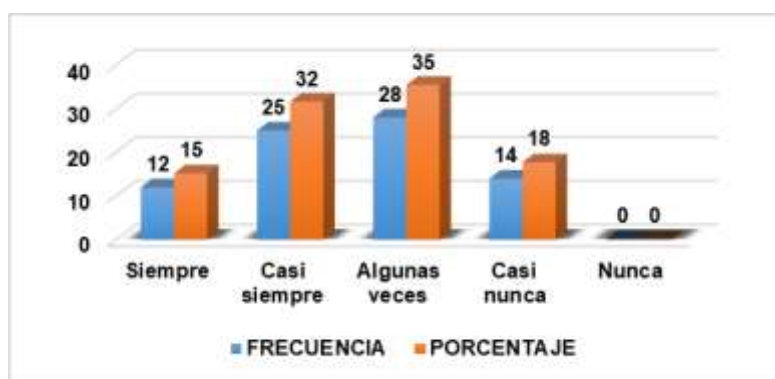
Con la intención de conocer la calidad del trabajo desempeñado por el personal, se realizó la presente interrogante, y los jefes respondieron que 38 funcionarios a su cargo, lo que equivale a 48%, casi siempre realizan el trabajo con precisión y calidad, otros jefes consideran que 28



funcionarios, representado por el 35%, algunas veces realizan el trabajo bajo estas cualidades, y otros jefes consideran que 7 funcionarios que representan el 9%, siempre realizan sus actividades bajo estos parámetros, y dentro de las encuestas de los jefes, consideran que 6 funcionarios bajo su responsabilidad, representando el 8%, casi nunca realizan el trabajo según la interrogante planteada.

El trabajo con precisión y calidad es el lema que debe primar no solo en las empresas privadas, sino también en las Instituciones públicas. Sin embargo en las Instituciones públicas, suman otros factores que bien se desprenden del clima organizacional, y que por la falta de presupuesto del estado, le limitan al funcionario desenvolverse a cabalidad y desarrollar un trabajo excelente, ya que no siempre les dotan de recursos materiales y tecnológicos necesarios.

**Gráfico 7: Observa compromiso y predisposición por parte del personal en cuanto al desarrollo de sus funciones**



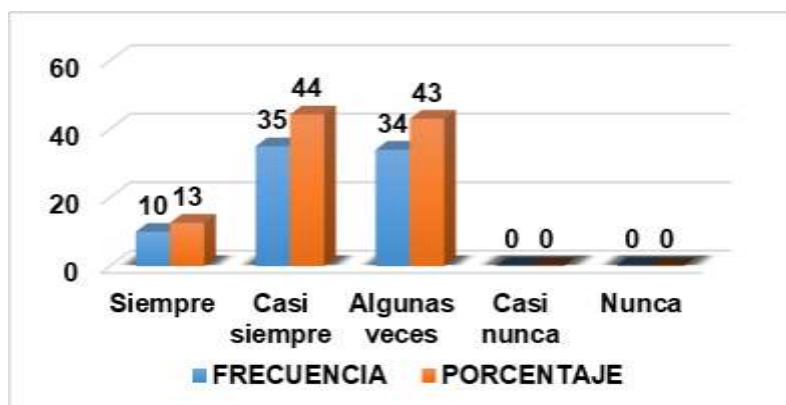
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

En referencia a esta interrogante, ciertos jefes consideran que 28 funcionarios a su cargo, representados por el 35% alegan que algunas veces observa compromiso y predisposición por parte del personal, otros jefes inmediatos consideran que 25 funcionarios a su cargo, representados por el 32% alegan casi siempre, otros jefes opinan que 14 funcionarios a su cargo, con su equivalente del 18%, manifiestan que casi nunca, y unos jefes señalaron que 12 funcionarios a su cargo, lo que representa el 15%, señalaron que siempre observa dentro de su personal compromiso y predisposición en las funciones a él encomendadas.

Se observa que ciertos jefes han evaluado el desempeño del personal a su cargo, con porcentajes muy significantes dentro de las opciones algunas veces, y casi nunca, sin embargo la visión institucional consiste en ser una Institución que garantice el acceso a la justicia y el respeto de los Derechos Humanos, con Talento Humano comprometido con el servicio de la ciudadanía, sin discriminación alguna, para mantener su confianza y credibilidad; apoyando el accionar latinoamericano en la lucha contra el crimen y la inseguridad, es decir, el compromiso debe primar en el personal, en mira de brindar un servicio de calidad a la ciudadanía, por lo que hay que minimizar dichos resultados obtenidos por parte de las evaluaciones de los jefes a sus colaboradores.

Al observarse como mayoría algunas veces, el compromiso y la predisposición, la Institución debe analizar tal situación, ya que la predisposición debe ser la constante del trabajo. Porque el que tiene predisposición, ingenia, crea, hace posible lo que para otros es imposible, y siempre tendrá actitud positiva, la misma que es transmitida al resto de funcionarios.

**Gráfico 8: Su personal se adapta fácilmente a los cambios**

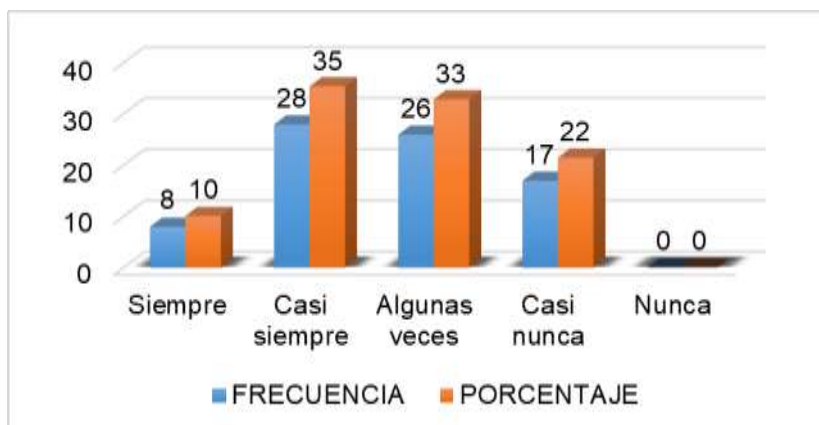


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Dentro de las respuestas brindadas por los jefes inmediatos, tenemos las siguientes: que 35 funcionarios a su cargo (44%) casi siempre se adapta fácilmente a los cambios, 34 funcionarios a su cargo (43%) en algunas veces, y 10 funcionarios a su cargo (13%) siempre suelen adaptarse con facilidad a algún cambio que se presente en la Institución.

El adaptarse fácilmente a los cambios, es favorable para la institución. Ante el avance de la tecnología y los cambios radicales que existen en el ámbito tanto público como privado, continuamente se implementan nuevos mecanismos para el desenvolvimiento de la labor diaria, o disposiciones que llegan desde las oficinas centrales, y que el funcionario debe acatarlas. Es probable que exista resistencia al inicio, pero con la práctica diaria termina aceptando cualquier cambio.

**Gráfico 9: Considera que la actitud del personal hacia el trabajo es positiva, proactiva e innovadora**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

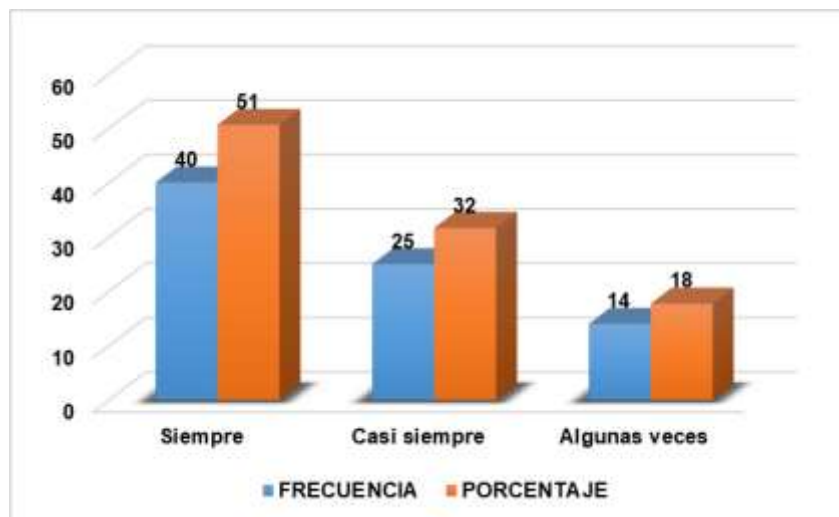
Dentro de los resultados presentados por los jefes inmediatos, se encuentran los siguientes: 28 funcionarios a su cargo, lo que implica el 35% casi siempre presentan actitud positiva, proactiva e innovadora hacia el trabajo, 26 funcionarios a su cargo, lo que equivale el 33% algunas veces, 17 funcionarios a su cargo, representado por el 22% casi nunca, y 8 funcionarios a su cargo lo que equivale el 10%, siempre presentan buena actitud en las tareas a ellos encomendadas.

Toda institución, desea que su personal sea proactivo, positivo e innovador. Cuando en el grupo de funcionarios, se detecta a alguien que tenga estas cualidades, se debe aprovechar y buscar el mecanismo idóneo, para que el resto del personal, observe la actitud de aquel

funcionario. Recordemos que lo positivo se copia, se asemeja y así se logra alcanzar las metas.

La actitud, la pro-actividad y la innovación, son consideradas dentro de los equipos de trabajo, para que se desarrollen como tal

#### **Gráfico 10: El personal de su departamento se integra al equipo de trabajo con facilidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

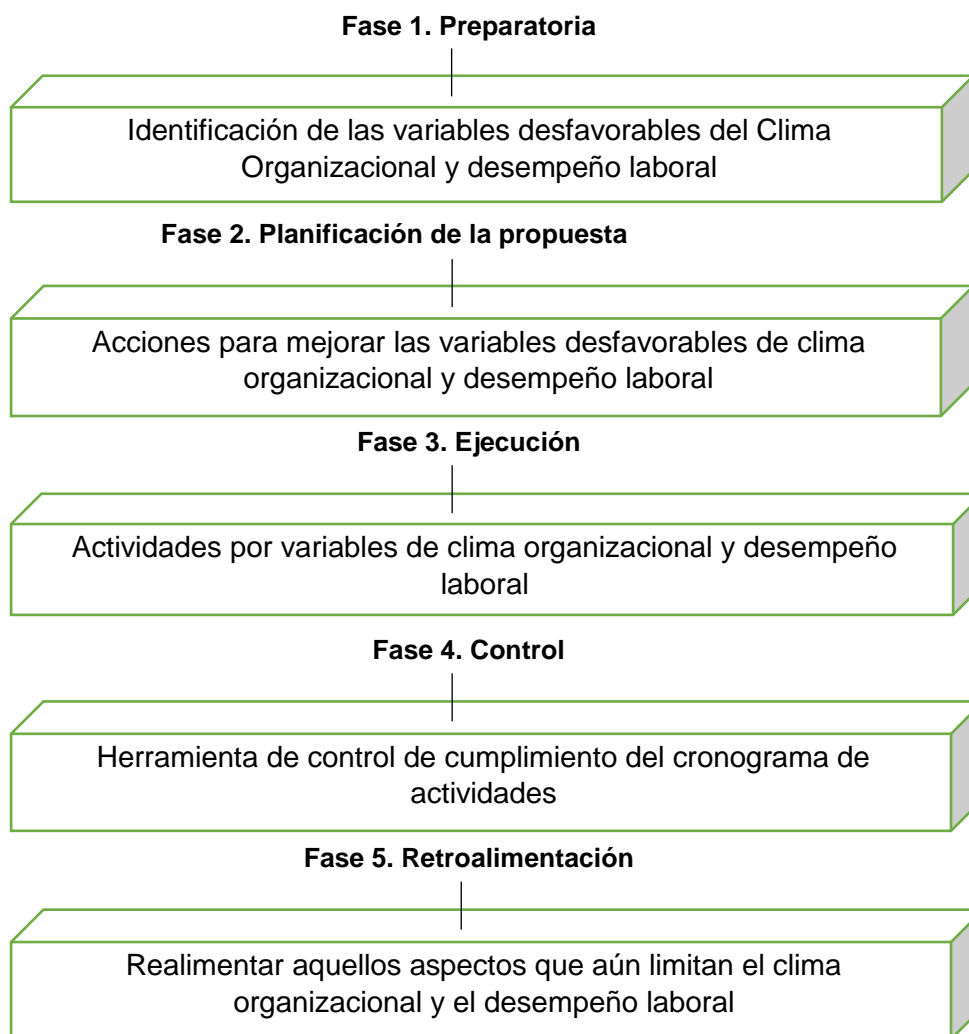
Los jefes inmediatos, emitieron las siguientes respuestas a esta interrogante: 40 funcionarios a su cargo, que representan el 51%, siempre se integran al equipo de trabajo con facilidad, 25 funcionarios a su cargo que equivale el 32%, casi siempre, y 14 que representan el 18% del personal a su cargo, algunas veces suelen integrarse con facilidad a los equipos de trabajo.

El personal que no siempre se integra, el resto de integrantes del grupo, debe buscar las estrategias para incorporarlo y que termine colaborando y adaptándose al equipo. Cuando en el grupo, no existe la predisposición y la actitud positiva, se debilita el equipo y se desencadena totalmente.

#### **PROCEDIMIENTO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO**

A partir del marco teórico referencial, se establecen las bases científicas que permiten dar respuesta al problema definido en el presente trabajo de investigación, y que requiere del diseño de una herramienta que permita evaluar variables claves del Clima Organizacional y que inciden desfavorablemente en el desempeño laboral de los funcionarios de la Fiscalía cantonal de Portoviejo.

En el siguiente matriz se presenta el capítulo se diseña la herramienta, como un procedimiento estructurado en pasos:



Procedimiento estructurado en fases. Fuente: Elaboración propia.

### Fase 1. Preparatoria

- Identificación de las variables desfavorables del Clima Organizacional y desempeño laboral

**Variables desfavorables de clima organizacional:** Motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones, relaciones con la máxima autoridad y compañeros, condiciones de trabajo, baja dotación de recursos e insumos, remuneración, evaluación de desempeño y productividad, comunicación efectiva interdepartamental.

**Variables desfavorables de desempeño laboral:** poco personal, poca precisión y calidad en las tareas, poco compromiso y predisposición por parte del personal, poca experiencia y conocimiento, supervisión, pocas sugerencias ante dificultades en el trabajo, adaptación a cambios, baja actitud positiva, proactiva e innovadora.

### Fase 2. Planificación de la propuesta

#### Variable: Liderazgo

El liderazgo de la autoridad debe fortalecerse como un liderazgo social empresarial, buscando los resultados de la organización de manera más eficiente con visión de futuro y actuación estratégica.

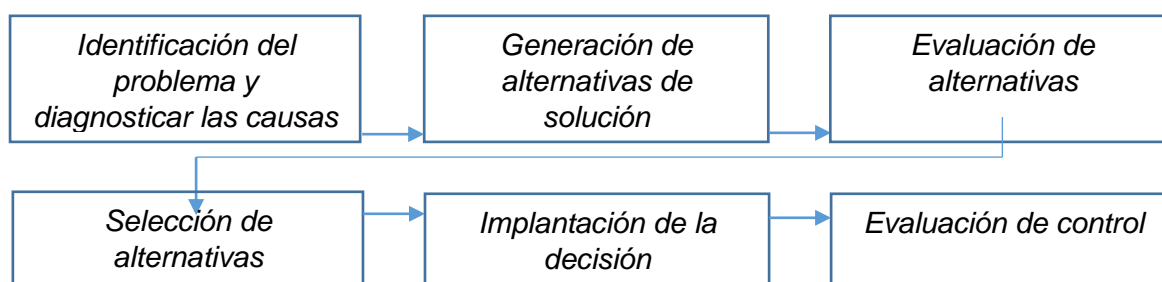
Un buen liderazgo da paso a la motivación, a un exitoso trabajo en equipo, a la complacencia del ambiente físico donde se labora, a una comunicación efectiva fluida y coordinada, generando un buen desempeño laboral.

Para ello debe ser carismático, con habilidad natural para atraer a los demás, saber manejar y organizar recursos, tomar decisiones acertadas, inter-relacionar a los funcionarios, recordando que en las instituciones públicas las autoridades llegan a ocupar un cargo por un tiempo no establecido, luego regresan a sus puestos de trabajo, pero los empleados continúan con su labor. En el caso de los Fiscales Provinciales se incorporan al grupo de Fiscales cantonales.

Adicional a aquello, se sugiere que el Fiscal General del Estado, plantee ante el Presidente del Consejo de la Judicatura, la ampliación del periodo de gestión de los Fiscales Provinciales, de dos años a tres años, ya que el tiempo actual (2 años), la autoridad provincial, no podrá cumplir sus objetivos, al considerarse muy corto, y así mismo se evitaría tanta rotación de personal, ya que cada Fiscal Provincial, cuando inicia su periodo, pretende redistribuir al personal, en honor a la confianza.

Una de las situaciones que no agrada al personal es la toma de decisiones de la máxima autoridad, que no siempre son sujetas a un análisis previo y objetivo, ya que hay que recalcar que los Fiscales Provinciales son profesionales expertos en Derecho más no Administradores o Gestores de la Administración.

Por ello, cuando sea de tomar una decisión de mayor alcance es fundamental que lo haga considerando el proceso racional de la toma de decisiones (Henri Fayol), que implica:



Proceso racional para la toma de decisiones. Fuente: elaboración de autores

### **Variable: Motivación**

**Motivación Laboral:** Capacidad de las organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan, utilizando de manera óptima los recursos.

Un buen líder, debe motivar las tareas desarrolladas con eficiencia por parte de sus colaboradores, sea esto a través de un reconocimiento no precisamente monetario, pero un abrazo de felicitaciones, o a través de un documento en donde se recalque el esfuerzo realizado, generando en el funcionario, que se sienta importante al ser valorado su trabajo.

**Motivación Personal:** Motivo que provoca realizar algo y que psicológicamente determina la conducta de la persona. En el caso de la institución, los empleados actúan por una motivación y se genera un efecto.

En la Fiscalía Provincial de Manabí, se debe coordinar un evento de integración, dirigido a los funcionarios junto a sus familiares, cuyo objetivo sería integrar a los funcionarios, y de esta manera crear una buena imagen a los familiares, los mismos que coadyuvarían a incentivar al funcionario a que se comprometa con la Institución.

### Indicadores de Motivación

Indicadores	Mucho (80-100)	Medianamente (60-80)	Poco (40-60)
Está conforme con su salario			
El ambiente físico le aporta a su trabajo			
Dentro de su trabajo logra sus aspiraciones personales			
El trabajo le permite crecer profesionalmente			
La institución reconoce su labor			
Contribuye a su trabajo las relaciones que mantiene con sus compañeros			
Horarios de trabajo			
Inseguridad laboral			
Las autoridades contribuyen al mejoramiento de su trabajo			

#### Variable: Trabajo en equipo

Grupo de personas que actúan en la búsqueda de un objetivo, aunque sean multidisciplinarios el objetivo es común.

Al conformar los equipos de trabajo en la Institución debe observarse: Objetivos en común, roles definidos, comunicación frecuente y definida, liderazgo, compartir recursos, interés de grupo y no individual.

#### Conjuntamente se diseñará y trabajará con una ficha de observación

Aspectos a observarse	Actuación alta	Actuación medio	Actuación baja
Motivación			
Capacidad			
Comunicación			
Capacidad de reacción			
Empatía			
Adaptación			
Cooperación			
Dinamismo			
Respetuoso			
Conciliador			

#### Condiciones de trabajo, baja dotación de recursos e insumos

Se sugiere que el Coordinador Administrativo Financiero, presente ante la Sra. Fiscal Provincial de Manabí, las necesidades urgentes presentadas en la Institución, respecto a las condiciones de trabajo y adquisición de recursos e insumos, con el fin de que se gestione por medio de la Dirección Financiera en planta central, la asignación de recursos presupuestarios.

#### Comunicación

Debe partir desde la jefatura, la autoridad debe ser un comunicador que transmita de manera acertada las sugerencias.

La comunicación debe ser: efectiva, concisa, coherente, correcta, educada, creativa.

Si entre autoridades y funcionarios hay una comunicación efectiva, la misma incidirá en la comunicación entre empleados y entre departamentos.

#### Clima Organizacional

El departamento de Talento Humano conjuntamente con las autoridades de la Institución, observará a través del test las actitudes, predisposición, colaboración, relaciones interpersonales en los funciones, luego de haber recibido la capacitación e incitado a un liderazgo social-empresarial.

## Clima Organizacional

INDICADORES	ALTAMENTE ACEPTABLE (80-100)	MEDIANAMENTE ACEPTABLE (60-80)	MUY POCO ACEPTABLE (40-60)
Sentido de pertenencia			
Condiciones físicas			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Reto			
Reconocimiento			
Trabajo en equipo			

## Desempeño Laboral

INDICADORES	ALTAMENTE ACEPTABLE (80-100)	MEDIANAMENTE ACEPTABLE (60-80)	MUY POCO ACEPTABLE (40- 60)
Rendimiento			
Productividad			
Administración del tiempo			
Planificación de actividades			
Calidad del trabajo			
Compromiso			
Aceptación de decisión tomadas			
Asistencia			
Pro actividad			
Pro positividad			

Conjuntamente se diseñará y trabajará con una ficha de observación

ASPECTOS A OBSERVARSE	Actuación alta	Actuación Medio	Actuación Baja
Motivación			
Capacidad			
Comunicación			
Capacidad de reacción			
Empatía			
Adaptación			
Cooperación			
Dinamismo			
Respetuoso			
Conciliador			
Atento con el usuario			
Gestor del tiempo			
Generador de nuevas ideas			

## Capacitación

**Importancia de la capacitación.-** Del talento humano depende el desarrollo de la institución, la optimización de los recursos materiales y tecnológicos y del alcance de objetivos y metas. Por esta razón en cualquier Institución la capacitación tiene su importancia, beneficia a la organización y al empleado, quien incrementa sus conocimientos, habilidades y actitudes, volviéndose más productivo y ofreciendo un mejor servicio a la comunidad.

**Beneficios de la capacitación.-** Debe ser una política la prioridad de la capacitación del personal, y los ejecutivos deben comprender que la capacitación es el medio eficaz para impulsar mayor posicionamiento y generar un liderazgo institucional. Porque un personal idóneo puede ofrecer un mejor servicio lo cual complace a la sociedad. Se logra mejor rendimiento y productividad, crea una mejor imagen, mejora las relaciones interpersonales entre autoridad y subalternos, minimiza conflictos, facilita la supervisión, e incrementa la satisfacción laboral.

**Objetivo de la capacitación.-** Propiciar un clima organizacional orientado a fortalecer el liderazgo y las actitudes de los funcionarios de la Fiscalía Provincial de Manabí, capaz de ofrecer un servicio de calidad.

### **Fase 3. Ejecución**

El cronograma de capacitación será ejecutado cuando lo autorice la máxima autoridad provincial.

Al ser 80 funcionarios que forman parte de la Fiscalía cantonal de Portoviejo, la capacitación se dará en grupos 4 grupos de 20 funcionarios cada uno, capaz de no interceder en las labores de trabajo.

### **Organización y ejecución de las actividades contempladas en el plan de capacitación**

La capacitación y cada una de las actividades contempladas en la propuesta serán responsabilidad del Jefe de Talento Humano, de la autoridad máxima y de los jefes departamentales.

El cronograma de capacitación, y el objetivo que se persigue será socializado con el personal de la Fiscalía Provincial de Manabí.

Con esta determinación se está practicando lo que se sugiere, que una toma de decisiones debe ser compartida, socializada o sometida a consulta.

Los responsables saben que deben manejar la situación de tal manera que todo el personal sin excepción participe con voluntad.

Para el diseño del plan, con las temáticas a impartirse, es necesario puntualizar determinadas actividades:

Elaboración de la programación diaria

Definición del lugar y fecha

Selección del personal que participará en el primer bloque de capacitación.

Aceptación de instructores

Dotación de recursos: didácticos, materiales, audiovisuales, informáticos y económicos.

Selección de actividades: Reflexiones, lecturas, dinámicas, socio dramas. Impresión módulo.

Break

### **Fase 4. Control**

Al ser el seminario taller participativo y dinámico se observará la participación y el interés de los grupos que intervienen.

La asistencia será supervisada para identificar si se logró el objetivo de la capacitación. Porque no es la asistencia sino involucrarse en cada temática y en cada actividad planificada.

Concluida la capacitación y luego de dos meses se observará el desenvolvimiento del personal, sus cambios, actitudes, pertinencia, predisposición, creatividad, conducta. Lo cual será aún más verificable cuando se vuelva a aplicar los test debidamente diseñados.

### **Fase 5. Retroalimentación**

Observándose las actitudes y procedimientos del personal, se procederá a realimentar aquellos aspectos que aún limitan el clima organizacional y el desempeño laboral.



## CONCLUSIONES

Luego de la investigación realizada se puede determinar:

1. Las bases teóricas en la investigación se han constituido en el soporte fundamental del presente trabajo, porque, la información, actividades, acciones, procedimientos que se generen de la investigación son producto de conceptos, criterios y argumentaciones de varios autores, quienes científicamente los difunden para que la investigación siga siendo el referente de cambio, de innovación, de transformación y por qué no, del descubrimiento de algo nuevo.
2. Caracterizando el clima organizacional en la Fiscalía Provincial de Manabí-Portoviejo, se observa que la institución no es diferente a otras instituciones públicas. Se aprecia aspectos que hay que considerar y trabajarlos, conjuntamente con la autoridad y los Jefes Departamentales. Entre los aspectos que se estudiaron en comportamiento organizacional se menciona: Que tanto autoridades como jefes departamentales únicamente observan cumplimiento de la labor, más no el conjunto de ideas, creatividad que el funcionario utilizó para cumplir su labor. Se aprecia un personal en alto grado, desmotivado. Limitando el trabajo en equipo, en la interacción entre compañeros como en la coordinación inter-departamental. La conducta proactiva y propositiva también tiene limitaciones. Y ante tal situación las decisiones que se tomen no pueden caer en la subjetividad, porque acentúa la situación.
3. Si hay situaciones que limitan el desarrollo de un efectivo clima organizacional, el efecto se ve reflejado en el desempeño laboral de los funcionarios de la Fiscalía Provincial de Manabí-cantón Portoviejo. La investigación refleja la alusión que hacen funcionarios de estar desempeñando funciones desvinculadas a su nombramiento lo que vuelve a generar una desmotivación.
4. La condición física de trabajo se constituye en la insatisfacción plena de trabajo. La climatización, la ubicación, el mobiliario, la amplitud del despacho, el número de personas que laboran en el departamento, las funciones que entre ellos realizan son aspectos que requieren analizarse.
5. Las limitaciones que se observan en la Fiscalía Provincial de Manabí-Portoviejo, dan la pauta para el planteamiento de la propuesta

## RECOMENDACIONES

Luego del análisis de las conclusiones, se plantea como recomendaciones:

1. Que se encaminen nuevas investigaciones en la Fiscalía Provincial de Manabí, partiendo de bases científicas generado en textos, artículos científicos, revistas indexadas, donde el investigador se acentúa en la realidad de los hechos.
2. Una institución para que logre el desarrollo institucional, el cual se aprecia en el servicio que ofrece al usuario, se requiere trabajar bajo un clima organizacional favorable, con personal comprometido con su labor y con la Institución. Que exista sentido de pertenencia, generando como resultado un personal proactivo y propósito en cualquier instancia. Las autoridades deben concebir que el talento humano es el motor principal dentro de la Institución, y su desempeño laboral permitirá alcanzar los objetivos y mantener el liderazgo institucional.
3. Cada día se debe dinamizar las actividades, incorporando acciones hacia el comportamiento organizacional efectivo. Cada día será diferente, porque pequeñas cosas impulsan al personal ser más que el ayer. Del personal motiva se desprenden estímulos que le incitan a ser mejor cada día. La predisposición, la conducta proactiva y propositiva empieza a fluir, los trabajos en equipos cumplen los objetivos, y el personal hará de la institución el lugar oportuno para crecer en lo laboral y en lo personal.
4. Es necesario observar las condiciones físicas donde desempeña su labor el personal de la Institución. Los departamentos que mantienen una coordinación inter-departamental requieren estar cerca uno del otro. La climatización, los recursos las herramientas requeridas deben estar a disposición del funcionario, porque se constituyen en el complemento de un buen trabajo.

5. La propuesta que se plantea, luego de la investigación de campo, está direccionada al mejoramiento de los aspectos que los mismos funcionarios y autoridades manifiestan que hay que mejorar.
6. Una estrategia metodológica que desencadene en un plan de acción basado en una capacitación.
7. Una charla a directivos para que la toma de decisiones esté basada en un proceso racional de toma de decisiones.
8. Un manual de indicadores que orienten una evaluación de comportamiento organizacional y desempeño laboral.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, Martha Alicia. (2012). *Desempeño por Competencias y Evaluación*. 2da. edición. Buenos Aires.
- Amores, A. & Bonilla, G. (2013). *Investigación y diagnóstico del clima organizacional y ambiente laboral de los empleados y trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.* Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Quito, Ecuador.
- Arcos, Y. (2013). *La cultura y clima organizacional y su influencia en la salud laboral de docentes y administrativos del colegio Técnico Experimental de Aviación Civil*. Pontificia Universidad Católica. Quito, Ecuador.
- Arizmendi, E. (2015). *La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos*. México, México.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw HILL.
- Cuesta, Armando (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. La Habana, Cuba.
- Davis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Dueñas, R. & Bobadilla, M. (2013). *Nivel de Asociación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en los Centros Técnicos Productivos*. Vol. 5, No. 1. Melgar Ayaviri, Perú,
- Duque, (2017). *Recomendaciones y mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación de Pereira, Colombia*.
- Esquivel, R. (2004). *Metodología para determinar la influencia de la cultura organizacional en la gestión operacional del CAI Melanio Hernández, área de TANDEM, Cuba*.
- Ferreira, P. & Disla Cruz, L. (2003). *Cultura Organizacional*, en [http:// www.efqm.org/](http://www.efqm.org/)
- Gan, F., & Berbel, G. (2013). *Manual de Recursos humanos*. Barcelona, España.
- García, A., Moro Tejedor, M., & Medina, M. (2010). *Evaluación y Dimensiones que definen el Clima y la Satisfacción Laboral en el Personal de Enfermería*. España.
- González, E., Figueroa, R. González (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering gourmet*. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*. Durango, México.
- Hernández, R., C. Fernández y P. Baptista (1995). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, Colombia.
- Horovitz, J. (2016). *La Calidad de servicio a la conquista del cliente*. Editorial Mc Graw- Hill. Madrid.
- Juárez, F. (2000). *Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un Grupo de Empresas Colombianas*, Universidad del Rosario, Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.
- Likertfile:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TL\_Mino\_Pérez\_EdgarDoMauricio.pdf.

- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. (4ta. ed.). Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Mañas, A. (2001). La salud y las condiciones de trabajo. *Enfermería Integral*, Recuperado el 30 de agosto de 2006, de <http://www.enfervalencia.org>.
- Marreno, C. (2001). *Identificación Organizacional y Satisfacción Laboral. Un Acercamiento Teórico Metodológico para su estudio*. Cuba
- Maslow, A., Herzberg F. (1970). *Teorías sobre la Motivación Humana y Teoría de los dos Factores*. New York.
- Morales Guzman, G. (2010). *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental*. México, México.
- Ojeda Galindo, R. (2011). *Propuesta para determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral*. México, México.
- Palacios, F. (2015). *Psicología de la Organización*. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid.
- Prado, J. (2015). *Clima y Ambiente Organizado*. México D.F., México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. 10ma. 2da. Edición. México D.F., México.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México : Pearson Educacion
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., & Cornejo, J. (2001). *Clima y Satisfacción Laboral como Predictores de Desempeño*. Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile.
- Rodríguez, Aranda (2014) *Relación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional de docentes y administrativos de una institución de educación superior*. Chillán, Chile.
- Sandoval, C. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.
- Segredo, Alina (2013). "Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización"(Debate) Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.
- Thompson, J. (2012). *Transformational leadership can improve workforce competencies in Nursing Management*. Northumbria, Reino Unido.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. & Giraldo, J. (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia*
- Werther, K. B., & William, D. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano*, séptima edición, México: editorial Mc Graw Hill,
- Williams Rodríguez, L.V. (2013) "Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública". Universidad de Guantánamo, Cuba.
- Zapata, F. (2010). *Evaluación del Clima Organizacional. Caso UTM*. Acapulco, México.

