



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS  
DEL GAD DEL CANTÓN CHONE**

**AUTORES:**

**MIGUEL ÁNGEL TAFFUR LUCAS**

**MÓNICA YELIXA MERO MENDIETA**

**TUTORA**

**ING. MARTHA ELIZABETH ÁLVAREZ VIDAL, Mgs.**

**CALCETA, JULIO DE 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo MIGUEL ÁNGEL TAFFUR LUCAS, con cédula de ciudadanía 131082872-6 y MÓNICA YELIXA MERO MENDIETA, con cédula de ciudadanía 131594727-3, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE, es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



**MIGUEL ÁNGEL TAFFUR LUCAS**  
CC: 131082872-6



**MÓNICA YELIXA MERO MENDIETA**  
CC: 131594727-3

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

MIGUEL ÁNGEL TAFFUR LUCAS, con cédula de ciudadanía 131082872-6 y MÓNICA YELIXA MERO MENDIETA, con cédula de ciudadanía 131594727-3, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



**MIGUEL ÁNGEL TAFFUR LUCAS**

**CC: 131082872-6**



**MÓNICA YELIXA MERO MENDIETA**

**CC: 131594727-3**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

ING. MARTHA ELIZABETH ÁLVAREZ VIDAL, Mg. certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE, que ha sido desarrollado por Miguel Ángel Taffur Lucas y Mónica Yelixa Mero Mendieta, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

**ING, MARTHA ELIZABETH ÁLVAREZ VIDAL. Mg**  
**CC: 131100491-3**  
**TUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE, que ha sido desarrollado por Miguel Ángel Taffur Lucas y Mónica Yelixa Mero Mendieta, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Nombre de reconocimiento CN-MARIA  
PATRICIA GARCIA VERA,  
SERIALNUMBER=11062019716,  
OU=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE  
INFORMACION, O=SECURITY DATA  
S.A. I. C-EC  
Razon:  
Localización:  
Fecha: 2023-06-29T11:16:27.6-05:00

**ING. PATRICIA GARCÍA VERA, MG**  
**CC: 130622761-0**

**PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:  
**ANDREA SOFIA**  
**MENDOZA**  
**ZAMBRANO**

**ING. ANDREA MENDOZA ZAMBRANO, MG**  
**CC: 130948413-5**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:  
**JOSE**  
**FERNANDO**

**EC. JOSÉ MEJÍA LOOR, MG**  
**CC: 130778646-5**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios por ser mi guía y darme la fortaleza para seguir adelante pese a las adversidades y por haberme dado una hermana maravillosa que siempre me apoya y siempre tiene una palabra de aliento,

A mis docentes por sus enseñanzas diarias logrando comprender sus temáticas de clases con éxito, y a mi familia pilares fundamentales para poder seguir adelante y conseguir este gran logro,

A todas esas personas que creyeron en mí y que de alguna manera me brindaron su apoyo y me motivaron a continuar para que pueda alcanzar una de mis metas.

**MIGUEL ÁNGEL TAFFUR LUCAS**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios por ser mi guía en todo momento,

A mis padres por brindarme su apoyo, y enseñarme que en la vida nada es fácil y que se debe luchar para alcanzar nuestras metas, y

A mis amigos, por todo el cariño, comprensión, confianza durante mi formación profesional.

**MÓNICA YELIXA MERO MENDIETA**

## **DEDICATORIA**

A nuestro creador, a mi familia que son mi mayor inspiración y mi orgullo, a mis padres por haberme dado la vida, educación, consejos, una palabra de aliento, un llamado de atención y por siempre brindarme su apoyo incondicional realmente gracias por haber confiado y creído en mí. También a mis amigas y amigos con quienes he compartido tantas alegrías, les agradezco a todos de corazón por todos esos momentos inolvidables.

**MIGUEL ÁNGEL TAFFUR LUCAS**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Yessenia y Orlando por ser la fuente de inspiración y compartir los momentos de alegría y tristeza en todos estos años de estudios. A mi hija Ohana le dedico mi título como ejemplo de lucha, deseo de superación y enseñanza, demostrándole que lo que uno se propone con fe y amor se culmina con éxito. A mis compañeros y amigos, que en todo momento estuvieron pendiente del proceso de este trabajo, a mis docentes por prepararme profesionalmente con virtudes y fortalezas necesarias para ponerlos en práctica en el mundo laboral.

**MÓNICA YELIXA MERO MENDIETA**

## CONTENIDO GENERAL

|  |      |
|--|------|
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA                         | ii   |
| AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN                    | iii  |
| CERTIFICACIÓN DEL TUTOR                        | iv   |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL                        | v    |
| AGRADECIMIENTO                                 | vi   |
| AGRADECIMIENTO                                 | vii  |
| DEDICATORIA                                    | viii |
| DEDICATORIA                                    | ix   |
| CONTENIDO GENERAL                              | x    |
| CONTENIDO DE TABLAS                            | xiv  |
| CONTENIDO DE FIGURAS                           | xv   |
| RESUMEN  | xvi  |
| PALABRAS CLAVE                                 | xvi  |
| ABSTRACT                                       | xvii |
| KEY WORDS                                      | xvii |
| <br>   |      |
| 1. CAPÍTULO I. ANTECEDENTES                    | 1    |
| 1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA   | 1    |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN                              | 5    |
| 1.3 OBJETIVOS                                  | 7    |
| 1.3.1 OBJETIVO GENERAL                         | 7    |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS                    | 7    |
| 1.4 HIPÓTESIS, PREMISA Y/O IDEA A DEFENDER     | 7    |
| <br>   |      |
| 2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO                  | 8    |
| 2.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL      | 8    |
| 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL                     | 9    |
| 2.2.1 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL | 10   |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.2.2 | CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL                      | 11 |
| 2.2.3 | ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL                            | 12 |
| 2.2.4 | LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS           | 13 |
| 2.2.5 | TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL                                   | 14 |
| 2.2.6 | VENTAJAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL                             | 15 |
| 2.2.7 | INDICADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL                          | 16 |
| 2.3   | DESEMPEÑO LABORAL   | 17 |
| 2.3.1 | EFICACIA Y EFICIENCIA COMO PARTE DEL DESEMPEÑO LABORAL            | 17 |
| 2.3.2 | CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL                             | 18 |
| 2.3.3 | INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL                                 | 19 |
| 2.3.4 | MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL                              | 20 |
| 2.3.5 | INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL                                  | 20 |
| 2.4   | SERVIDORES PÚBLICOS   | 21 |
| 2.4.1 | DEFINICIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS                                 | 21 |
| 2.4.2 | DEFINICIÓN DE SERVICIO PÚBLICO                                    | 22 |
| 2.4.3 | BASE LEGAL LOSEP  | 23 |
| 2.5   | INSTITUCIONES PÚBLICAS  | 24 |
| 2.5.1 | IMPORTANCIA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS                         | 25 |
| 2.5.2 | GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHONE                | 26 |
| 2.5.3 | MISIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHONE     | 27 |
| 2.5.4 | PRINCIPIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHONE | 28 |
| 2.6   | PLAN DE MEJORA  | 28 |
| 2.6.1 | DEFINICIÓN  | 28 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.6.2 | IMPORTANCIA                                       | 29 |
| 2.6.3 | ELEMENTOS O COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORA        | 30 |
| 2.6.4 | OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORA                       | 31 |
| 2.6.5 | VENTAJAS DE IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA         | 32 |
| 2.6.6 | HERRAMIENTA 5W+1H PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA | 32 |
| 3.    | CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO             | 34 |
| 3.1   | UBICACIÓN   | 34 |
| 3.2   | DURACIÓN  | 35 |
| 3.3   | VARIABLES EN ESTUDIO                              | 35 |
| 3.3.1 | VARIABLE INDEPENDIENTE                            | 35 |
| 3.3.2 | VARIABLE DEPENDIENTE                              | 35 |
| 3.4   | TIPOS DE INVESTIGACIÓN                            | 35 |
| 3.4.1 | INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA                       | 36 |
| 3.4.2 | INVESTIGACIÓN DE CAMPO                            | 36 |
| 3.4.3 | INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA Y DESCRIPTIVA          | 37 |
| 3.5   | MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN                          | 37 |
| 3.5.1 | MÉTODO INDUCTIVO                                  | 38 |
| 3.5.2 | MÉTODO DEDUCTIVO                                  | 38 |
| 3.5.3 | MÉTODO ANALÍTICO Y SINTÉTICO                      | 39 |
| 3.6   | TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN            | 39 |
| 3.6.1 | ENCUESTA  | 40 |
| 3.6.2 | ENTREVISTA  | 40 |
| 3.7   | POBLACIÓN Y MUESTRA                               | 41 |
| 3.7.1 | FÓRMULA   | 41 |
| 3.8   | PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN                 | 42 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.8.1 | FASE 1. INVESTIGAR LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE.           | 42  |
| 3.8.2 | FASE 2. IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE.                                     | 43  |
| 3.8.3 | FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA CON ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE. | 43  |
| 4.    | CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN  | 45  |
| 4.1   | FASE 1. INVESTIGAR LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE.           | 45  |
| 4.2   | FASE 2. IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE.                                     | 52  |
| 4.3   | FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE.                  | 84  |
| 5.    | CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES   | 89  |
| 5.1   | CONCLUSIONES   | 89  |
| 5.2   | RECOMENDACIONES  | 90  |
| 6.    | BIBLIOGRAFÍA   | 91  |
| 7.    | ANEXOS   | 103 |

## CONTENIDO DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> Deberes y Derechos de los Servidores Públicos.....             | 23 |
| <b>Tabla 2.</b> Tabla de conceptos de la variable cultura organizacional. .... | 51 |
| <b>Tabla 3.</b> Tabla de conceptos de la variable desempeño laboral.....       | 51 |
| <b>Tabla 4.</b> Ficha comparativa de las entrevistas .....                     | 57 |
| <b>Tabla 5.</b> Canales de comunicación. ....                                  | 61 |
| <b>Tabla 6.</b> Consideración de comentarios y sugerencias. ....               | 63 |
| <b>Tabla 7.</b> Información suficiente. ....                                   | 64 |
| <b>Tabla 8.</b> Cultura organizacional interna.....                            | 65 |
| <b>Tabla 9.</b> Posibilidad de aprender y progresar como profesional.....      | 67 |
| <b>Tabla 10.</b> Departamento promueve el trabajo en equipo. ....              | 68 |
| <b>Tabla 11.</b> Salario adecuado. ....  | 69 |
| <b>Tabla 12.</b> Suministro de herramientas. ....                              | 71 |
| <b>Tabla 13.</b> Autonomía para toma de decisiones. ....                       | 72 |
| <b>Tabla 14.</b> Otorgación de tipos de motivación. ....                       | 73 |
| <b>Tabla 15.</b> Competente en las actividades. ....                           | 75 |
| <b>Tabla 16.</b> Conocimiento adecuado. ....                                   | 76 |
| <b>Tabla 17.</b> Existencia de compañerismo. ....                              | 77 |
| <b>Tabla 18.</b> Capacitaciones continuas. ....                                | 78 |
| <b>Tabla 19.</b> Supervisión suficiente. ....                                  | 80 |
| <b>Tabla 20.</b> Comunicación eficaz. ....                                     | 81 |
| <b>Tabla 21.</b> Compromiso con los objetivos. ....                            | 82 |
| <b>Tabla 22.</b> Variables seleccionadas para su fortalecimiento.....          | 85 |
| <b>Tabla 23.</b> Plan de mejora.....   | 87 |

## CONTENIDO DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 1.</b> Ubicación del GAD del cantón Chone .....  | 34  |
| <b>Figura 2.</b> Canales de comunicación. ....   | 62  |
| <b>Figura 3.</b> Consideración de comentarios y sugerencias. ....                                      | 63  |
| <b>Figura 4.</b> Información suficiente.....   | 64  |
| <b>Figura 5.</b> Cultura organizacional interna. ....  | 66  |
| <b>Figura 6.</b> Posibilidad de aprender y progresar como profesional. ....                            | 67  |
| <b>Figura 7.</b> Departamento promueve el trabajo en equipo. ....                                      | 68  |
| <b>Figura 8.</b> Salario adecuado. ....  | 70  |
| <b>Figura 9.</b> Suministro de herramientas.....   | 71  |
| <b>Figura 10.</b> Autonomía para toma de decisiones. ....  | 72  |
| <b>Figura 11.</b> Otorgación de tipos de motivación.....   | 74  |
| <b>Figura 12.</b> Competente en las actividades.....   | 75  |
| <b>Figura 13.</b> Conocimiento adecuado. ....  | 76  |
| <b>Figura 14.</b> Existencia de compañerismo. ....   | 78  |
| <b>Figura 15.</b> Capacitaciones continuas.....  | 79  |
| <b>Figura 16.</b> Supervisión suficiente.....  | 80  |
| <b>Figura 17.</b> Comunicación eficaz. ....  | 81  |
| <b>Figura 18.</b> Compromiso con los objetivos.....  | 83  |
| <b>Figura 19.</b> Aplicación de los instrumentos de investigación. ....                                | 109 |
| <b>Figura 20.</b> Aplicación de los instrumentos de investigación. ....                                | 109 |
| <b>Figura 21.</b> Socialización de los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación. .... | 110 |
| <b>Figura 22.</b> Socialización de los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación. .... | 110 |
| <b>Figura 23.</b> Socialización de los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación. .... | 111 |
| <b>Figura 24.</b> Socialización de los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación. .... | 111 |

## **RESUMEN**

La presente investigación se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chone y el principal objetivo fue analizar la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos, para su cumplimiento se procedió a utilizar el método inductivo, deductivo, analítico y sintético, asimismo la aplicación de técnicas de investigación como la entrevista y la encuesta que ayudaron a recopilar la información directamente de los involucrados en la investigación, con el fin de recopilar información más relevante y confiable. De manera que, se procedió en la consecución correcta de cada uno de los objetivos de la investigación y sus actividades, observando ciertas falencias que estarían afectando al buen funcionamiento de la institución, como la poca importancia a los comentarios y sugerencias del personal, no se le brinda la información pertinente y adecuada para la realización de sus actividades diarias, las herramientas suministradas esenciales para realizar eficientemente su trabajo son escasas, además que el personal no está continuamente en capacitación para mejorar sus habilidades y destrezas como se debe, generando que los integrantes de la institución estén desmotivados, con un ambiente no idóneo para efectuar sus diversas funciones en todos los niveles de la institución. Concluyendo que es fundamental aplicar las acciones pertinentes, de modo que, se propuso un plan de mejora continua, direccionado a las autoridades competentes del GAD del cantón Chone con estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de la misma.

## **PALABRAS CLAVE**

Cultura organizacional, desempeño laboral, servidores públicos, plan de mejora.

## **ABSTRACT**

The present research was developed in the Autonomous Decentralized Government in canton Chone and the main objective was to analyze the organizational culture and its impact on the work performance of public servants, for its fulfillment we proceeded to use the inductive, deductive, analytical and synthetic method, also the application of research techniques such as interview and survey that helped to collect information directly from those involved in the research, in order to collect more relevant and reliable information. So that, we proceeded in the correct achievement of each of the objectives of the research and its activities, observing certain shortcomings that would be affecting the proper functioning of the institution, such as the little importance to the comments and suggestions of the staff, they are not given the relevant and adequate information for the performance of their daily activities, the essential tools provided to efficiently perform their work are scarce, in addition to the fact that the staff is not continuously undergoing training to improve their skills and abilities as they should, generating that the members of the institution are unmotivated, with an unsuitable environment to perform their various functions at all levels of the institution. In conclusion, it is essential to implement appropriate actions, so that a continuous improvement plan is proposed, directed to the competent authorities of the GAD in Chone canton with strategies for strengthening the organizational culture and its impact on the work performance of public servants of the same.

## **KEY WORDS**

Organizational culture, work performance, public servants, improvement plan.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente con la convergencia a un mundo globalizado y más competitivo las organizaciones se ven en la necesidad de que sus miembros realicen sus funciones de manera eficiente, eficaz y con un alto nivel de excelencia en las tareas y actividades que desempeñen. Por ende, la cultura organizacional y el desempeño laboral son dos variables concurrentes y de mucha relevancia para las organizaciones, ya que el desempeño de los individuos que laboran en ellas, dependerá en gran medida del tipo de cultura organizacional existente, donde además esta debe sustentarse en principios que reflejan las creencias esenciales que se desarrollan en las relaciones entre los funcionarios, ciudadanos y el respeto por las normativas vigentes.

No cabe duda que la cultura organizacional tiene un impacto significativo en el equipo de trabajo, donde se desarrollan una serie de procesos psicosociales, y a la vez determina el éxito de las actividades que se realizan, logrando con ello los objetivos estratégicos de la institución. Además ayuda a que los servicios brindados obtengan una serie de características especiales, las cuales dan la intangibilidad de los servicios que ofrecen ejerciendo un papel preponderante en el proceso de innovación (Serrate et al., 2014).

En efecto, la cultura organizacional está orientada a crear en el sector público un modelo de trabajo basado en que los miembros de las instituciones realicen sus actividades con apego a los objetivos, con sentido de trabajo en equipo expresados al suministrar un servicio eficiente y eficaz para el bienestar de los ciudadanos, así como lo afirma Flórez et al., (2014) por lo cual es necesario que las instituciones gubernamentales se hagan responsables focalizándose en efectuar prácticas óptimas, con la finalidad de conseguir las metas y los objetivos

trazados para lo que se originó la entidad, aplicando nuevos modelos de gestión que beneficien a los usuarios de bienes y servicios de calidad.

Por su parte el desempeño laboral en las instituciones públicas a nivel mundial es un factor preponderante para la diversas investigaciones realizada a lo largo de los años , por la importancia que ejercen los miembros de las organizaciones al realizar sus actividades diarias de manera eficiente y eficaz para el logro de sus objetivos y metas planificados, por medio de la mejora de la calidad de los servicios que brindan a los usuarios, tomando en cuenta además que este está condicionado por muchas circunstancias que pueden incidir directamente a que este sea óptimo y produzca buenos resultados a la entidad, haciéndola más productiva y competitiva (Peña y Durán, 2016).

En lo que respecta a la administración pública en la Latinoamérica, las instituciones de los países de esta región han sufrido a lo largo de su historia un sinnúmero de problemáticas relacionadas a prácticas ilegales e incorrectas relacionada con los valores donde se promueve una tipo de cultura organizacional no adecuado que está afectando directamente en el desempeño laboral de sus integrantes, acrecentando la desconfianza de los ciudadanos en las entidades estatales y el Estado en general.

Según la OCDE et al., (2018) afirman que el aspecto más relevante que ha incidido en los pueblos del Caribe y América Latina es la desconexión entre las instituciones públicas y los ciudadanos. Así como lo demuestran los más recientes datos del Latinobarómetro donde la población tiene poca o nada de confianza en los gobiernos de turno logrando una cifra bastante representativa con el 75% en 2017, con un aumento considerable de lo desplegado en el 2010 con el 55%, además la desconfianza por parte de los ciudadanos no solo es hacia el gobierno nacional, sino también crece cada día con las demás funciones del estado, y en instituciones como el sistema electoral o judicial, generando consigo una insatisfacción en los servicios públicos y la calidad de los mismos.

En Ecuador, las instituciones gubernamentales históricamente han carecido de credibilidad y el desempeño de sus empleados ha sido muy cuestionado. Esta terrible situación se ve exacerbada cuando la investigación global muestra que los

directivos o la máxima autoridad de las empresas públicas son menos conscientes de su cultura organizacional y cómo esta afecta el desempeño laboral de los empleados en comparación con las empresas privadas. (Espinoza y Negrete, 2017).

Es importante acotar que la administración pública ecuatoriana y sus instituciones, al igual que en el resto de países de América Latina ha sido sinónimo de desconfianza desde la perspectiva de sus habitantes, generando una opinión negativa hacia los servicios que ofrecen, por lo consiguiente es fundamental afianzar elementos como la cultura organizacional en sus integrantes que ayudará a mejorar el desempeño laboral y consigo el cumplimiento de los objetivos planificados, consolidando las relaciones entre los servidores públicos, la ciudadanía y el estado en general.

En definitiva, todas las instituciones públicas tienen características únicas que las diferencian una de otras, y uno de los aspectos diferenciadores es el personal que la integran, es por esto que las Instituciones deben establecer una cultura organizacional acorde a sus necesidades, con colaboradores comprometidos con la filosofía, la cultura, sentirse parte de ella y participar en sus actividades de manera proactiva.

En lo que respecta a las instituciones públicas, y primordialmente a los Gobiernos Autónomos descentralizados y los servidores públicos de la provincia de Manabí, se rigen a lo que dictamina la Constitución de la República, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial de Autonomía Descentralizada (COOTAD), Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y todas las normativas pertinentes, etc. Por lo tanto, en el sector público absolutamente todo debe cumplirse como se lo dispone en las leyes correspondientes, con el fin de buscar el bienestar social.

Con base a esto el Gobierno Provincial de Manabí (2019) menciona que en la provincia de Manabí los GADs estas instituciones públicas tienen como finalidad servir a la comunidad, de tal modo, que son las encargadas de gestionar programas y proyectos en el marco interno de sus instituciones para llevar a cabo sus competencias y funciones, siendo de conocimiento que los servidores públicos deben estar comprometidos y tienen la obligación de desarrollar y

recomendar lineamientos y estrategias de actuación para las distintas áreas administrativas, pues ello permite optimizar la utilización de los recursos materiales, técnicos y humanos para lograr agilidad, eficiencia y satisfacción en el servicio.

Así mismo, en el ámbito de las instituciones del sector público está compuesta por individuos que cumplen con determinadas funciones, objetivos y metas planificadas, siendo quienes presten los servicios de la entidad a la ciudadanía y cuyo entorno normativo y legal a seguir, se enmarca a lo que dictamina la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010) que en su artículo 2 señala que en la administración pública y el servicio público tiene como meta el crecimiento tanto personal, como profesional y técnico de los servidores públicos para su desarrollo constante, volviéndolos más eficaces, eficientes para rentabilidad del Estado y sus organizaciones, por medio de una gestión óptima del capital humano para la equidad de oportunidades y derechos.

Sin embargo, a pesar de las diferentes normativas y leyes enfocadas a que las instituciones públicas y sus miembros gocen de un ambiente armónico, óptimo y productivo, aun existen muchas cosas por mejorar en el entorno de las mismas, donde muy pocos servidores públicos y directivos conocen la importancia de la cultura organizacional para el logro de los objetivos y metas institucionales mediante la mejora del desempeño laboral de sus integrantes.

Por tanto es necesario un análisis direccionado a la cultura organizacional de los servidores públicos del GAD del cantón Chone, que permita según la literatura reducir la brecha entre los valores, conducta, desapego a los objetivos y metas institucionales, desconfianza, bajos niveles de compromiso, menos rentabilidad, que se puedan llegar a presentar si no se interviene a tiempo, al incidir estos directamente en el desempeño laboral de los servidores públicos de la entidad y consigo en la calidad de los servicios y en el desarrollo económico-social del cantón.

De modo que, al conocer el tipo de cultura presente en los servidores públicos del GAD del cantón Chone al realizarse un análisis focalizado a la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral se podrá conseguir

detectar las falencias que demanden acciones de mejoras, que influirá en la institución proporcionándole tener un ambiente propicio e idóneo para sus integrantes, buenas prácticas en el área de trabajo, la integración del talento humano, la imagen de la institución, y por ende del servicio otorgado a la ciudadanía.

Tomando en cuenta la problemática establecida, surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es el beneficio de realizar un diagnóstico a la cultura organizacional y al desempeño laboral en los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chone?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Con la presente investigación se plantea analizar la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chone, con la finalidad de promover en la entidad, un equilibrio entre la conducta, valores, creencias de sus integrantes y el apego a los objetivos y metas institucionales.

Desde el ámbito legal, la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 238 define a los Gobiernos Autónomos Descentralizados como “instituciones con la facultad de tener autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana”. (p. 82)

Asimismo, La LOSEP (2010) en su artículo 22 expresa que los miembros que integran las instituciones públicas están en la obligación de ejercer sus actividades y funciones de manera eficaz, eficiencia, con solidaridad, con solicitud, calidez y calidad en función del bien común, con absoluta diligencia propias de su puesto, con la prestación de servicios al usuario que garanticen a la

población la satisfacción de sus necesidades como les han sido otorgados como corresponde a sus derechos.

Esta investigación se justifica de manera social, porque al analizar la cultura organizacional y cómo esta incide en el desempeño laboral de los servidores públicos, proporcionará información relevante sobre la conducta, las actitudes, los valores, comportamiento, que posee el personal del GAD del cantón Chone, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales, el ambiente laboral, y el entorno de la institución como los servicios que brinda para el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo del cantón.

Desde el punto de vista económico, aporta porque evita generar gastos innecesarios, al mejorar aspectos intangibles desde el plus que generan sus integrantes para el desarrollo de las actividades diarias de manera conjunta con la filosofía y metas institucionales mediante el análisis de la cultura organizacional de los servidores públicos en el GAD del cantón Chone, con el fin de formular y ejecutar acciones para evitar el uso inadecuado e ineficiente de los recursos públicos desde la mejora del desempeño laboral de los miembros de la institución, para así ser más eficaz, eficiente y productiva, satisfaciendo las necesidades de los usuarios al menor coste posible y con un mejor uso de los tributos aportados por la ciudadanía.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar la cultura organizacional para determinar su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chone

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar los fundamentos teóricos sobre la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Chone.
- Identificar el estado actual de la cultura organizacional y del desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Chone.
- Proponer un plan de mejora que contribuya a mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

## **1.4 HIPÓTESIS, PREMISA Y/O IDEA A DEFENDER**

El análisis de la cultura organizacional permite contribuir como mecanismo para establecer estrategias en la mejora del desempeño laboral en los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chone.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Morelos y Fontalvo (2014) mencionan que es fundamental considerar un análisis de la cultura organizacional en las instituciones, porque es de vital importancia para los objetivos estratégicos de estas, debido a que, al efectuarse dicho análisis se podrá conocer con certeza la alineación de los integrantes con la filosofía, la misión, la visión, los valores, y con base a esto fortalecer el entorno laboral, las relaciones laborales duraderas, desempeño laboral óptimo que se verán reflejados en la rentabilidad de la entidad y la calidad de sus servicios.

Asimismo, Páramo (2014) concluye que mediante un análisis organizacional se puede conocer desde la perspectiva de los miembros de la institución de cómo entienden, interpretan la correlación de su comportamiento cotidiano con el ámbito laboral y profesional. Por lo cual con base a estas premisas el significado de organización es cada vez más complejo y por ende el concepto de organización se torna confuso, donde se plantea analizar la incidencia de un conjunto de individuos que se relacionan entre sí con el fin de cumplir un objetivo en común para el éxito de la entidad y la consecución de los objetivos y metas planificadas.

En efecto, al realizarse un análisis direccionado a la cultura organizacional que muestren los miembros de una institución, se podrá formular acciones y estrategias de mejora en el actuar de los mismo, que va a incidir en el desempeño laboral de todos los niveles de la organización, mejorando los procesos, y por lo consiguiente la calidad de los servicios prestados por la entidad.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Busquet (2015) señala que la cultura nace básicamente de la conducta socialmente adoptada cuando se adquiere modelos de identidad, donde tiene gran importancia los conocimientos aprendidos previamente en el hogar y posteriormente en ambientes externos como la escuela y los amigos, teniendo una fundamental importancia, es así que mediante esta se hace posible la adaptación de los individuos a su entorno, tanto natural como artificial. Por ende, se puede establecer a la cultura como una variable de gran influencia en la manera de actuar de las personas tanto desde el ámbito cotidiano de sus labores como desde el contexto profesional.

De acuerdo a Alpuche y Bernal (2015) la organización se la define como un conjunto estructurado de mecanismos y sistemas, con importante influencias tanto internas como externas, internamente por las personas que tienen diferentes características, cualidades y capacidades que le permiten a esta alcanzar sus objetivos planificados, resolver los conflictos y problemáticas que se puedan presentar, y además también de un ambiente exógeno que las direcciona a seguir vertientes, tanto como la globalización, la tecnología y así mismo a los nuevos reglamentos, estatutos y leyes de cual no ejerce ningún control, no obstante esta condiciona a adaptarse por medio del isomorfismo mimético, sistemático y profesional.

Efectivamente, la organización se la puede definir como un compendio de aparatos complejos compuestos por entes que ejercen una importante función en su interior o exterior, entre los cuales cabe destacar la parte intangible como lo es la cultura organizacional que tengan sus integrantes generará un aspecto importante para su éxito, permitiéndole cumplir sus metas y objetivos trazados, donde además el ambiente exógeno las conduce a estar en constante innovación y crecimiento para poder competir en el mundo tecnológico y globalizado actual.

Finalmente, Llanos et al., (2016) concluye que la cultura organizacional es aquel aspecto que diferencia a las organizaciones una de la otra, donde cada integrante

o grupo tiene identidad y personalidad única. Por ende, la cultura organizacional influye tanto en las actividades que realizan en la institución, la cual se verá reflejado en el desempeño laboral de la misma, como en los servicios ofertados a los usuarios.

La cultura organizacional está determinada por un compendio de factores tales como, las creencias, valores, mitos, expectativas, las formas de liderazgo, la comunicación que manifiestan los miembros en el entorno de sus actividades, funciones, del quehacer de las instituciones de manera que, esta es el marco referencial de lo bueno o lo malo de esta (Hernández et al., 2018, p. 205).

Por lo consiguiente, la cultura organizacional es la manera en que los individuos actúan, sus valores, filosofía, la interrelación de las personas que se ve reflejado el desempeño laboral de toda la institución. Con base a estas premisas se define a la cultura organizacional como un compendio de elementos mostrados por los integrantes de una institución, que ha sido previamente afianzada desde la educación en sociedad y por ende deben ser gestionados y analizados.

### **2.2.1 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según Arboleda y López (2017) la importancia de la cultura organizacional recae en el hecho que para poder alcanzar el éxito es necesario gestionar de manera efectiva el capital humano, y que este además cuente con el conocimiento adecuado y con sentido de pertenencia hacia la institución donde prestan sus servicios profesionales, poniéndole énfasis a estos factores y que sean visto como base fundamental de la cultura organizacional, destacando el recurso intelectual como un activo relevante e indispensable dentro de las instituciones.

De la misma forma, Guerrero y Silva (2017) manifiesta que la cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas, y aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo en aquellas empresas que

buscan la certificación por la norma ISO 9000. Entre los diferentes instrumentos con los que se puede medir la cultura organizacional, se encuentra el instrumento de evaluación de cultura organizacional, que evalúa seis dimensiones de la cultura, la finalidad del mismo es describir los supuestos sobre los que opera la organización, así como los valores que la caracterizan.

La importancia de la cultura organizacional radica principalmente que este se basa en la cultura, los valores, actitudes, conductas de los trabajadores lo cual es un factor preponderante en la misma, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y todo el andamiaje que le permitirá a la organización ser exitosa y competitiva frente a otras, donde el material humano es el plus diferenciador que les haga llegar a la cima.

### **2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según Segredo et al., (2016) la cultura organizacional se caracteriza por ser una guía donde los integrantes de una institución encuentran un marco de referencia de cómo deben comportarse y realizar sus actividades dentro de esta. Que muchas veces la cultura de los miembros es tan notoria que se puede palpar como las personas cambian de actitud cuando se encuentran dentro las instalaciones de la institución en comparación con la manera de actuar fuera de esta.

De tal manera que, la cultura organizacional tiene su principal característica en la importancia del talento humano y su influencia en el desempeño general de la institución, permitiéndole diferenciarse una de otra, y ser competitiva y fructífera, ya que es la base primordial para las instituciones y que además es muy difícil su éxito sin una buena cultura organizacional.

En concordancia con esto, los siguientes autores mencionan que entre las principales características que influye en la cultura organizacional es la arraigada en los integrantes que son parte de la institución y dependiendo si esta es buena

o mala afectará a todo el andamiaje estructural para la consecución de objetivos y metas planificados (De La Torre y Themme-Afan, 2017).

Según Reyna et al., (2015) concluye que la cultura organizacional se focaliza en el comportamiento individual de las personas, tales como la responsabilidad, la actitud, la conducta, la iniciativa, el grado de pertenencia y como las manifiestan dentro de la institución, y desde un marco estructural se focaliza en las reglas y normas, y el cumplimiento de aquellas sin el constante supervisión y vigilia de los altos mandos, así mismo otra característica relevante es el compromiso e identificación con la institución, la manera que reaccionan a los problemas y la resolución de los mismos.

### **2.2.3 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según Méndez (2019) señala que entre los diferentes elementos que converge la cultura organizacional desde su esencia, son aquellos como la identidad de los integrantes con la institución, el cual se logra al momento que estos comparten valores, el mismo compromiso, la moral y la ética profesional, que a su vez estos generan sentido de pertenencia, responsabilidad individual en las actividades asignadas a su cargo, así mismo la sinergia del trabajo en equipo, la armoniosa y solidaria interrelación para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Por ende, todos estos elementos impulsan a la institución a ser más competitiva y diferenciarse unas de otras.

Para Hernández (2016) la cultura encierra un sinnúmero de elementos, tales como las costumbres que son la conducta que posee un individuo o un grupo en particular, así también los valores como ejes principales de las personas y su existencia misma, los ritos, los héroes, historias entre otros que funcionan como la base en que las personas se interrelacionan entre sí y cómo actúan en su entorno.

De tal manera que la cultura organizacional y los elementos que la conforman principalmente está dado por el conjunto de cualidades que encierra a un individuo o grupo de personal en particular y como estos se interrelacionan con su entorno, mediante sus costumbres, identidad, valores, creencias y demás aspectos que van a ser determinantes para el cumplimiento sinérgico de las metas entre el personal y la Institución.

#### **2.2.4 LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

Las instituciones públicas son entidades implantadas por el gobierno para prestar servicios y como entes de administración pública su desempeño responde a los principios de autonomía, descentralización administrativa y participación ciudadana, lo que significa que actualmente a nivel general se rigen con base a un manual de procesos, así mismo las normativas y reglamentos pertinentes enfocados a la cultura organizacional.

Para Marcillo et al., (2018) señalan que cada institución pública tiene su particularidad, con base a conjunto de principios y normas propias que la identifica, por lo tanto la cultura organizacional este interrelacionada directamente con el tipo de gestión que se ejerce en cada una de ellas en su entorno, con el fin de cumplir a los requerimientos institucionales y de sus miembros para el beneficio mutuo.

Según Arboleda y López (2017) en las instituciones del sector público la cultura organizacional es cada vez más importante, y además tiene la cualidad de influenciar en la mejora eficaz de la gestión de los conocimientos, marcando las pautas de las capacidades individuales y de las organizaciones para enfrentar los problemas que puedan surgir. Por ende, en las instituciones públicas la cultura organizacional se basa en normas, reglamentos, procesos y lineamientos tanto

internos como externos que los integrantes de la misma deben acogerse de manera obligatoria y correcta.

En lo que respecta a la cultura organizacional es un factor cada vez más importante a tomar en cuenta en las instituciones gubernamentales, por la notable falencias en la manera de actuar de los servidores públicos, generando que la ciudadanía prefiera consumir bienes y servicios de entidades privadas, por tanto es fundamental mejorar factores intangibles como la cultura organizacional dándole la debida importancia, corrigiendo aspectos inadecuados en el entorno de estas, que le permitan mitigar malas prácticas antiéticas en el ámbito laboral del sector público.

## **2.2.5 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a Arévalo et al., (2016) en las organizaciones existen diferentes tipos de cultura organizacional, y que uno de los más representativos es el tipo clan con cierto parecido a la estructura familiar donde los integrantes de la institución ven a esta como una gran familia focalizada en desarrollar altos niveles de rentabilidad. Así mismo, el trabajo en equipo donde este tipo se caracteriza también en que los miembros estén comprometidos activamente con los objetivos, sus funciones, su labor de manera eficiente y efectiva para poder obtener mejores resultados para la institución.

Unos de los tipos de cultura más sobresaliente es aquella denominada “cultura fuerte” presente en los diferentes grupos sociales donde los directivos o los líderes tienen parecidas metodologías y valores relativamente afines, por lo cual, para ellos no es imperioso el sistema administrativo de las instituciones para el logro de los objetivos, actividades y funciones de forma eficiente. Debido a que, en las instituciones con atributos culturales fuertes se disputa el alcance de lo planificado, desarrollándose una manera de gestionar a las organizaciones con cierta diferencia de las demás, donde los individuos y las instituciones se adaptan

rápidamente a los nuevos paradigmas de la administración pública haciéndolas más rentables y productivas (Carrillo, 2019, p. 17).

El tipo de cultura organizacional que tengan los servidores públicos en una institución influirá notablemente en el rendimiento de la misma, generando consigo resultados en su entorno. Al conocer el tipo de cultura organizacional proporciona pautas para corregir circunstancias muchas veces imperceptibles pero sumamente importantes para el rendimiento institucional y la consecución de los objetivos planificados.

## **2.2.6 VENTAJAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según Palafox et al., (2019) describen que la cultura organizacional tiene diversas ventajas, entre las cuales cabe recalcar el compromiso por parte de los integrantes para ejercer su trabajo de forma eficiente y eficaz, además si hay en el entorno una cultura positiva creará un ambiente armónico y saludable, que se verán reflejados no solo en su medio profesional sino también en las actitudes y valores de su cultura cotidiana, por lo consiguiente con base a estas premisas es fundamental darle la atención adecuada a la cultura organizacional para que no afecte de manera negativa al desempeño laboral de los miembros de la entidad.

Por otro lado, la cultura organizacional se le da un tipo de apreciación abstracta e intangible que mediante esta se puede medir las cualidades imperceptibles a simple vista y desde un comienzo sin embargo, su dimensión contempla un mensaje complejo que encierra aspectos muy importantes de la entidad como son la misión, visión, valores es decir todo lo que engloba a la filosofía institucional que hace diferenciarlas una de las otras (Llanos y Bell, 2018).

Las diferentes ventajas que se ejerce cuando en la institución existe una cultura organizacional buena por parte de sus integrantes generará un plus adicional para que llegar a cumplir sus metas, por tanto esta incidirá en el rendimiento, la

productiva, el entorno, creando un ambiente armónico para todos, así como también mejorar la calidad y calidez de los servicios ofertados al público.

### **2.2.7 INDICADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según Carrillo (2016) no hay técnicas, modelos o métodos que permitan evaluar o medir con exactitud todo lo que conlleva la cultura organizacional, debido a que esta se rige por las conductas, el comportamiento de las personas y su entorno no son estáticos y tienden a evolucionar. No obstante, es necesario que las instituciones focalicen sus esfuerzos en aplicar instrumentos que le permitan evaluar la cultura organizacional tomando en consideración que es una estructura compleja y fundamental para el funcionamiento exitoso para las organizaciones, así mismo cabe mencionar que las herramientas, técnicas y métodos de índole cualitativo y cuantitativo más utilizadas para recolectar información son el uso de entrevista, la encuesta, la observación entre otras.

Para Arévalo et al., (2016) decreta que, es casi imposible aseverar que existan métodos, herramientas, instrumentos o modelos que permitan medir con claridad y precisión la cultura organización independientemente de la entidad que sea, ya que las personas y su medio pueden llegar a cambiar, sin embargo es imprescindible que las instituciones apliquen modelos de medición existentes para evaluar su cultura organizacional por su gran importancia e influencia en el desempeño de la entidad.

En efecto, con base a lo mencionado anteriormente se puede llegar a la conclusión que es fundamental medir la cultura organizacional en las instituciones para poder así aplicar planes o acciones en pro de mejorar este factor tan complejo y relevante para el óptimo desempeño institucional, mediante técnicas o métodos muy fácil de utilizar como lo son la entrevista, la encuesta, observación, etc.

## **2.3 DESEMPEÑO LABORAL**

Chiavenato (2002, como se citó en Chiang y San Martín, 2015) afirma que, el desempeño es la facultad de realizar las actividades de manera eficiente y eficaz por parte del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización y sus objetivos, actuando el individuo con una gran labor que conducirá a la satisfacción laboral.

Los autores Milkovich y Boudreau (1994, como se citó en Salazar, 2019) plantean el desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Por ende, el desempeño laboral estrechamente alineado a las objetivos institucionales y como efectúan sus actividades diarias para la consecución de los mismos de manera eficiente, con calidad y efectividad.

El desempeño laboral hace alusión al comportamiento de cada trabajador al llevar a cabo su puesto de trabajo para el logro de los objetivos estratégicos, las metas planificadas, cumpliendo sus funciones de manera óptima, para así conducir a la institución al éxito y en los servicios brindados a la ciudadanía sean de calidad, de esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado (Guzmán, 2017).

En definitiva, el desempeño laboral conlleva el actuar de los individuos dentro de una organización, donde cada uno de estos realizan sus funciones, actividades o labor con compromiso, eficiencia, eficacia, apegados a la filosofía institucional, los objetivos y metas planificados que les van a permitir alcanzar el éxito y la mejora en la calidad de servicios ofertados.

### **2.3.1 EFICACIA Y EFICIENCIA COMO PARTE DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Según Calvo et al., (2018) expresan que la eficacia es la capacidad de una institución o individuo para trabajar en conjunto con metas y resultados observables. La eficiencia es una capacidad o cualidad muy valorada por las organizaciones porque, en la práctica, todo lo que hacen es para lograr una meta u objetivo, en muchos casos con recursos limitados y situaciones complejas.

El desempeño laboral está estrechamente relacionado con la utilización óptima de los recursos, los cuales pueden ser humanos, tecnológicos, económicos, materiales entre otros, así como también de cumplir los objetivos y metas en el tiempo planificado, por tanto ser eficaz y eficiente dentro de la organización es fundamental para su éxito.

### **2.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Según Sánchez y García (2017) señalan que el desempeño laboral entre sus características este hace alusión a todo el entorno del trabajo y se condiciona por la jornada laboral, beneficios, la cantidad de ingresos, descansos, así como también capacitaciones continuas que le permita crecer en el ámbito profesional, o el nivel de seguridad e higiene con la que cuente el individuo en la organización, o simplemente incentivando y reconociendo su labor de manera económica o motivacional.

Dentro de una organización el bienestar laboral del personal no es un factor que se determine de forma exclusiva por la gestión de las actividades en una empresa para su éxito, además también se condiciona por las cualidades particulares de los individuos y como estos perciben el entorno conforme transcurre su tiempo en la institución. Asimismo, la inestabilidad emocional conlleva a que el trabajador se sienta inseguro, frustrado, no confíe en sus capacidades, le cuesta relacionarse con sus compañeros, estas y otras más situaciones son las que inciden o

caracterizan el desempeño laboral para que sea óptimo o ineficaz (Bedoya et al., 2017).

Cuando se habla de desempeño laboral es fundamental conocer o definir diversas circunstancias que hacen de este un elemento fundamental para el éxito institucional, por tanto dentro de las características para que se lo lleve a cabo de manera eficiente podemos mencionar a las condiciones, el bienestar, la motivación y ambiente donde el trabajador desarrolla sus actividades, por ende es fundamental que los directivos o la máxima autoridad tomen muy en cuenta la importancia del talento humano para la entidad y la calidad de los bienes y servicios que brindan.

### **2.3.3 INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Para evaluar el desempeño laboral corresponde el uso de herramientas metodológicas, estableciendo indicadores que permitan medir la parte tangible e intangible dentro de la institución, diagnosticando el nivel de eficacia y eficiencia que los integrantes muestran en sus actividades diarias durante un periodo de tiempo, asimismo también su potencial progreso a largo de toda de su vida profesional prestando sus servicios para la entidad (Cuestas y Valencia, 2014, como se citó en Guartán et al., 2019).

Para poder medir el desempeño laboral este se hace a través de la cantidad de trabajo, la preparación para desempeñar las funciones de su puesto, la planificación, control de los costos, la interrelación con los demás integrante de la institución, las responsabilidades, iniciativa y el servicio que presta al usuario. Así como también el apego a los principios y la filosofía de la organización (Iturralde, 2001, como se citó en Agui-ortiz, 2021).

En una institución es fundamental la aplicación de indicadores que le permitan medir aspectos como el desempeño laboral de sus colaboradores, desde varios puntos como su capacidad para llevar a cabo una tarea exclusiva de su cargo o

área, el trabajo en equipo, la sinergia entre sus metas profesionales e institucionales, la relación interpersonales o mediante de los usuarios por medio del servicio que les brinda.

### **2.3.4 MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL**

Según Manjarrez et al., (2020) el elemento motivación responde a procesos relacionados con la parte psicológica del individuo, desde su orientación y la perseverancia de la conducta. De modo que, en la actualidad las organizaciones prestan mucha atención a factores intangibles como la motivación el medio para generar en su personal sentido de pertenencia, apego a los objetivos y metas, con la finalidad de mejorar la productividad y la calidad de los servicios.

Desde un sentido muy amplio cuando se habla de motivación se la define como el impulso de desarrollo, crecimiento y eficiencia profesional que reflejan las personas en las actividades diarias y la importancia de su labor para ellos. Por tanto, es fundamental investigar las acciones de las personas desde su causa, debido a que, gestionando factores como la motivación, los directivos pueden manejar estos elementos con la finalidad que la institución opere eficientemente y el personal se sientan a gusto en su lugar de trabajo (García et al., 2016).

Lo concerniente a la motivación laboral se puede conceptualizar como un aspecto endógeno que orienta lo que pensamos teniendo como efectos en la conducta del individuo trabajando en cohesión con los objetivos y metas institucionales, haciendo que estos contribuyan en función de sus intereses y de la organización donde labora para el éxito de la misma.

### **2.3.5 INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral es el medio por la cual los profesionales puedan demostrar su nivel de conocimiento, las habilidades, su experiencia, su actitud frente al conflicto, sus motivaciones primarias, sus rasgos de personalidad y sus valores, que se conjugan para lograr un resultado determinado, con los requerimientos de la organización. En el desempeño laboral, la competencia y la eficacia de cada empleado en el desarrollo de sus actividades, y luego el desarrollo potencial del empleado, se evalúa durante un período de tiempo determinado por los directivos o la gerencia. (Lara, 2012, p. 38, como se citó en Salazar, 2019).

Con los antecedentes descritos, Pacherez y Marrufo (2020) estos autores afirman que la importancia radica que al lograr un óptimo desempeño laboral tendrá como principal componente, la creación de resultados favorables para la institución, desde la capacidad para realizar sus actividades diarias de forma eficiente de sus colaboradores, para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados para el éxito de la organización.

En las instituciones actualmente el desempeño laboral es la base primordial para su progresó, por lo tanto es fundamental que se evalué periódicamente y se establezcan acciones para mejorar este aspecto, además que influye en el rendimiento y la productividad de todos los niveles de la organización por medio de esta se podrá ofertar un mejor servicio a la ciudadanía de calidad y calidez.

## **2.4 SERVIDORES PÚBLICOS**

### **2.4.1 DEFINICIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS**

El artículo 4 de la Ley 2027 como se citó en Mostajo (2019) enfatiza que un servidor público como un individuo que independiente el nivel jerárquico y su profesionalidad, puesto en su cargo por votación popular o de carrera que preste

sus servicios a una institución gubernamental debe regirse en torno a la ley correspondiente que comprende todo el sector público.

Asimismo, la LOSEP (2010) indica en su art. 4. 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. Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo. (p. 7)

Los servidores públicos son aquellos empleados responsables de prestar los servicios en instituciones públicas, brindando generalmente un servicio de origen social quienes no pueden acceder a estos por situación económica, tienen una gran responsabilidad porque su labor se dedica al beneficio de la población trabajando en conjunto con el Estado.

#### **2.4.2 DEFINICIÓN DE SERVICIO PÚBLICO**

Según Fernández (2017) define al servicio público como la acción que tiene como finalidad satisfacer de forma periódica las necesidades de la población en general, siendo sujeto en el marco jurídico de la ley ordinaria, que tiene como intermediario a la administración pública y sus autoridades pertinentes, en favor de todas las persona sin exclusividad alguna.

Para González (2016) manifiesta que el servicio público se caracteriza como el ejercicio mediante el cual las instituciones gubernamentales y los órganos administrativos prestan servicios a la colectividad de manera controlada y regulada, con la finalidad de satisfacer las demandas y necesidades de las personas que integran el Estado, es decir, los ciudadanos.

Las instituciones gubernamentales son los entes principales para brindar un servicio social a colectividad, que es conocido como el servicio público el cual pretende que toda la ciudadanía sin distinción de clase social, económica, etnia o

cultura pueda acceder a bienes y servicios como la educación, salud, vivienda entre otras y así satisfacer las necesidades de la población con limitaciones económicas.

### 2.4.3 BASE LEGAL LOSEP

Tabla 1. Deberes y Derechos de los Servidores Públicos

| <b>DEBERES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS</b>   | <b>DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS</b>  |
|---|---|
| En el art. 22 de la LOSEP (2010) señala que son deberes de las y los servidores públicos:       | Así mismo el art. 23 de la LOSEP (2010) hace referencia a los derechos irrenunciables de las servidoras y los servidores públicos:  |
| a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República y demás leyes.             | a) Gozar de estabilidad en su puesto.   |
| b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con eficiencia, eficacia y calidad. | b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad.   |
| c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida.              | c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley.   |
| d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos.                      | d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas. |
| e) Velar por la economía y recursos del Estado.   | e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley.                                     |
| f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención                  | f) Asociarse y designar a sus directivas  |

|   |   |
|---|---|
| debida al público y brindar información oportuna y pertinente.  | en forma libre y voluntaria.  |
| g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración.  | g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley.   |
| h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe.  | h) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido. |
| i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente. | i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley.                       |
| j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.   | j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública.  |

*Fuente.* Datos tomados de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010)

## 2.5 INSTITUCIONES PÚBLICAS

Según Cárdenas (2017) define a las instituciones públicas como entes reguladores del crecimiento social, con la finalidad de responder las necesidades de los miembros de una sociedad. Así mismo, las instituciones públicas están estrechamente interrelacionado con el orden jurídico, político y económico en una nación, es decir, los servicios o acciones que realicen influyen significativamente en la obligación y el estado en sí.

Para Alpuche y Bernal (2015) estos autores mencionan que las instituciones públicas que son dependiente del Estado y el presupuesto que se les asigne, por

tanto, al ser dinero público están en la obligación de brindar servicios a cierto conglomerado de la sociedad que no puede acceder a ellos, convirtiéndose en los entes pertinentes para la ciudadanía y por tanto deben generar en ellos confianza y legitimidad para efectuar sus actividades competentes con viabilidad.

Por lo tanto, las instituciones públicas democráticas son aquellas que están al servicio del ciudadano, de manera honesta, transparente, abierta, inclusiva y en correlación con la ciudadanía. En efecto, son estructuras de personalidad social y cooperativa, que ordena y normaliza el comportamiento de un grupo de individuos que puede ser de cualquier dimensión, reducida o amplia, hasta coincidir con toda una sociedad (Ure, 2016).

Las instituciones públicas son las llamadas a trabajar por el bien común, satisfaciendo las necesidades básicas y principales de la ciudadanía, a la cuales no tienen acceso por índoles económicos, y que además están regidas a normativas internas y externas que buscan la igualdad de oportunidades para todos y todas los miembros de una sociedad, como lo dictamina la carta magna que es la Constitución de la República del Ecuador.

### **2.5.1 IMPORTANCIA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

De acuerdo a Alpuche y Bernal (2015) afirman que las instituciones públicas y su importancia recae en que estas actúan como entes reguladores y creadores de las normativas políticas en una nación, con la finalidad de garantizar la justicia social para su población, además las entidades del sector público condicionan el entorno político, promoviendo instalaciones y servicios en beneficio del bien común.

Asimismo, Lobelle (2017) señala que la importancia de las instituciones públicas radica en que estas contribuyen en la resoluciones de problemáticas de varias índoles, tales como lo económico, social, política, cultural, ambiental en una

nación, a fin de que la ciudadanía se participe y beneficiaria en la toma de decisiones y resolución de sus problemas.

Es fundamental comprender que son las instituciones públicas y su importancia para un país y su sociedad, debido a que, hay muchos bienes y servicios que muchas veces no todos pueden pagar y por ende es aquí donde las del sector público crece su importancia, brindándoles servicios a la población básicos como agua, electricidad, educación, salud y demás de manera más accesible para ellos y así pueden tener un calidad de vida óptima.

## **2.5.2 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHONE**

La sociedad ecuatoriana para poder vivir de manera armónica, organizada, civilizada y que los derechos y deberes de la ciudadanía sean respetados es necesario la creación y aplicación de leyes y normativas, entre las cuales como máxima ley suprema se encuentra la Constitución, y según la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el artículo 238, establece que:

Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales. (p.82)

Asimismo, los gobiernos autónomos descentralizados, ya sean estos regionales, provinciales, municipales o parroquiales deben regirse a la ley pertinente según les corresponda que este caso exclusivo es el COOTAD, en relación a esto el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

(COOTAD, 2010) en el artículo 53 en el ámbito de su naturaleza jurídica, señala que:

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Están integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. (p. 27-28)

El Gobierno Provincial de Manabí (2019) expresa que el cantón Chone cuenta con su GAD Municipal con una administración que tiene como finalidad la de responder a las demanda de las ciudadanía acorde a sus necesidades. Así mismo, entre las principales actividades a los que se dedica este cantón manabita como fuente de financiamiento encontramos la agricultura, ganadería y el comercio. Por ello, el GAD del cantón Chone mediante planificación, organización, control para así satisfacer las necesidades, ofertando servicios de calidad y calidez a la ciudadanía.

El cantón manabita de Chone es un vasto territorio rico en biodiversidad compuesto por fauna y flora única, así como también lleno de cultura y tradición que a lo largo de su historia ha ejercido una gran influencia histórica para el Ecuador. Por tanto, el gobierno autónomo descentralizado de este cantón en conjunto son sus representantes máxima autoridad, directivos y persona están en la obligación de ejecutar una planificación acorde a las necesidades de su ciudadanía y el progreso del cantón.

### **2.5.3. MISIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHONE**

Como institución pública el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone tiene la misión de promover el desarrollo sustentable territorial de manera concertada, entre las autoridades públicas y la comunidad, con miras a

crear redes, cadenas productivas y competencia asociativa, a fin de lograr el buen vivir de su población.

#### **2.5.4. PRINCIPIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CHONE**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone, sustenta sus competencias en los siguientes principios tales como el principio de solidaridad que consiste en distribuir de manera equitativa los bienes y recursos públicos con el fin de mitigar problemáticas sociales por medio de políticas públicas de inclusión social. Además de la creación de planes, proyectos, programas con base al Plan Nacional Desarrollo desde su principio de complementariedad.

Asegurar la igualdad de oportunidades para el acceso de todos los servicios a la ciudadanía con el principio de equidad urbana y rural, así como también garantizando la facultad y el derecho de sus habitantes a participar de manera activa en los proyectos, la rendición de cuentas mediante el principio de participación ciudadana. Finalmente, a través del principio de sustentabilidad y desarrollo crear y aplicar políticas públicas para promover las vocaciones, capacidades y potencialidades del entorno territorial, desde el marco normativo de la Constitución y leyes pertinentes.

## **2.6 PLAN DE MEJORA**

### **2.6.1 DEFINICIÓN**

Según Proaño et al., (2017) describen al plan de mejora como un procedimiento utilizado regularmente para alcanzar la calidad total y la excelencia en las instituciones de forma gradual que les permitirá crear resultados óptimos que se

verán reflejados en la eficiencia y eficacia del servicio ofertado. Por ende, lo fundamental en lo que respecta al plan de mejora es ese trabajo en conjunto entre los miembros de la institución y los procesos, de tal manera que estos dos factores generan una correlación que favorezca a la mejora continua.

De la misma manera, Santo Domingo (D.N, 2017) de República Dominicana menciona que el plan de mejora constituye un compendio de procedimientos organizados, planeados, estructurados de acciones que normalmente aplican las instituciones para mejorar la gestión y producir resultados positivos en pro de mejorar las áreas sujetas previamente a una evaluación. Así mismo, se la puede entender como instrumento fundamental para crear en la institución y sus integrantes sentidos de pertenencia, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad situaciones que mediante el uso de esta herramienta para gestionar la calidad tendrá como resultado, así como el fortalecimiento institucional en general.

Entre los diferentes métodos para utilizar con el fin de mejorar las falencias en los procesos, servicio y la gestión en una organización es recomendable un plan de mejora acompañado previamente una evaluación al área o departamento, o si es el caso toda la institución para conocer las principales errores que necesitan aplicar correctivos con acciones estratégicas que mejore el desempeño laboral, la productividad y la calidad de los servicios que brinda la entidad.

### **2.6.2 IMPORTANCIA**

Para Castrillón (2018) el plan de mejora es una herramienta que nos permite programar las actividades y de manera sistemática poder controlarlas; esto favorece de manera significativa a establecer la estrategia adecuada porque ayuda a planificar y aprovechar los recursos de la empresa de manera más eficiente, además que la importancia de un plan de mejora es que permite desarrollar una cultura organizacional enfocada a mejorar permanente su función.

De la misma forma, Proaño et al., (2017) manifiestan que un programa de mejora continua es una herramienta de gran utilidad para las organizaciones que deseen mejorar sus servicios, productos o procesos, lo que les permitirá seguir desarrollándose, creciendo y siendo competitivas en el mercado, además su aplicación es muy útil y fácil, Dependiendo de las áreas o procesos que necesitan mejorar, involucra a las entidades en todos los niveles, cabe recalcar que lo importante para tener éxito en la aplicación del plan de mejora, es definir exactamente las áreas a mejorar, definir los problemas a resolver y desarrollar planes de acción basados en estos. Asimismo definiendo objetivos, actividades, los responsables y los indicadores para evaluar el proceso de mejora, todo durante un período de tiempo.

La creación, aplicación y ejecución de un plan de mejora actualmente es muy importante para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, de modo que, inclusive las instituciones del sector público es cada vez más frecuente la aplicación de esta herramienta para fortalecer los proceso, la planificación se cumpla, sea competitiva y rentable cumpliendo las necesidades de la ciudadanía a manera efectiva, eficiente y oportuna.

### **2.6.3 ELEMENTOS O COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORA**

Según Santo Domingo (D.N, 2017) de República Dominicana identifica diez componentes del plan de mejora, entre ellos; el objetivo, las áreas de mejora priorizadas, las metas, las actividades, los responsables, la capacidad de ejecución, los indicadores, los productos, la ficha inicio/fin y por último los medios de verificación,

Asimismo, Proaño et al., (2017) mencionan que otro componente adicional del plan de mejora sería la metodología a utilizar, la cual consiste en el análisis de las áreas a mejorar, definiendo los problemas a solucionar, y a partir de estos se formula las planificaciones y acciones a seguir, el cual está integrado por los

objetivos, las actividades, el personal pertinente y los indicadores de gestión que son fundamentales para la evaluación periódica, este procedimiento debe finiquitarse en un periodo de tiempo determinado.

Los planes de mejora son herramientas complejas compuestas por diferentes elementos o componentes que son intrínsecamente primordiales para su buen funcionamiento, y por lo general están integrados por objetivos, las actividades, metas, indicadores, un inicio y un final, que serán llevados a cabo durante un espacio pertinente.

#### **2.6.4 OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORA**

Para Santo Domingo (D.N, 2017) de República Dominicana señala que el plan de mejora tiene como finalidad la optimización de las acciones a tomar con respecto a aspectos esenciales que se llevan a cabo en el interior de una institución para el desarrollo de la misma, como por ejemplo el seguimiento y control de mejorar las áreas relevantes en el procedimiento de evaluación, para así obtener la mejora institucional en su totalidad.

Según Castrillón (2018) el plan de mejora tiene como objetivo principal dar respuesta oportuna a las peticiones, quejas y reclamos en el área del servicio al cliente, así como mejorar el desempeño institucional y garantizar la transparencia en el uso de los recursos, de igual manera generar comportamientos proactivos como el cumplimiento de la ley y el sistema de los funcionarios públicos.

El objetivo principal de un plan de mejora es facilitar el desarrollo eficiente y transparente de los procesos internos de una entidad mediante la adopción e implementación de acciones correctivas o la implementación de métodos encaminados a corregir falencias en los diferentes niveles de la organización a través de la mejora continua de los mismos.

### **2.6.5 VENTAJAS DE IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA**

Para Proaño et al., (2017) señalan que aplicar herramientas o metodologías basadas en planes de mejora ayudará a identificar las oportunidades y retos como elementos de cambios para el éxito de la institución. Consiguiendo ser un instrumento sumamente útil y sencillo de utilizar debido a que se puede involucrar a todos los miembros en una institución y así mismo en todos los niveles y departamentos.

Por otro lado, García y Gisbert (2015) indican que las múltiples ventajas que puede producir un plan de mejora continua es lograr que la institución sea más productiva, direccionándola a ser mucho más competitiva, que son muy fáciles de lograr a corto plazo, así como también aumentar la calidad de los bienes y servicios, eficiencia en la utilización de los recursos económicos, tecnológicos y humanos.

La implementación de planes de mejora continua es cada vez más necesaria desde muchos puntos de vistas, las instituciones actualmente se enfocan en mejorar su servicio, los procesos, la optimización de los recursos, todo con el fin de generar ingresos, y aprovechar al máximo los presupuestos limitados como ocurre en las instituciones del sector públicos, sin olvidar satisfacer las necesidades de la ciudadanía adecuadamente.

### **2.6.6 HERRAMIENTA 5W+1H PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA**

“La herramienta 5W+1H permite plasmar los problemas y planear actividades de mejora, a través de las cinco interrogantes por qué, cómo, cuándo y con quienes la realizarán” (Falcón y Leiva, 2019, p. 40). Por su parte, Pérez y Lobelles (2020) manifiestan que esta herramienta establece por medio del plan de acción a través

de la matriz 5W+1H, cuyo desarrollo tributará a lograr la implementación respondiendo a las siguientes incógnitas:

Qué (what): ¿qué está sucediendo?

Dónde (where): ¿dónde o en cuál sitio o lugar se está produciendo el problema?

Cuándo (when): ¿en cuál momento se produce el problema?

Cuál (which): ¿el problema sucede con alguna periodicidad o tendencia?

Cómo (how): ¿cómo difiere el problema del estado ideal?

Quién (who): ¿el problema está asociado con la habilidad de la persona, es decir, depende o no de él?

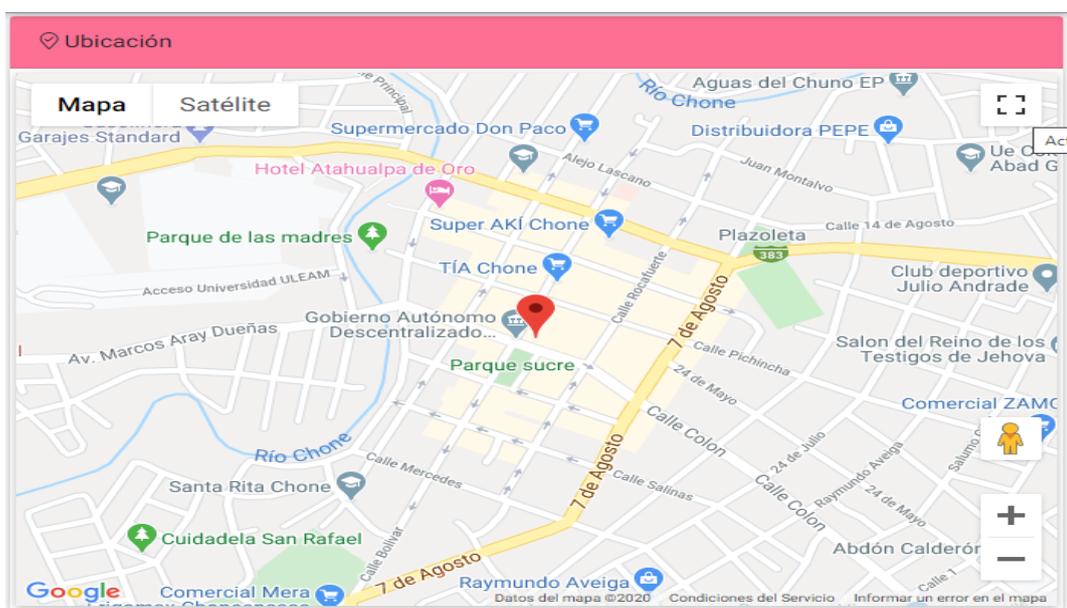
Del mismo modo, Betancur (2016) menciona que la herramienta 5W+1H es muy utilizada principalmente como el inicio del proceso ideal para la identificación correcta de un problema (definición del fenómeno); y que además a su vez este consta de seis pronombres interrogativos (en inglés) que ayudarán o facilitarán la definición del mismo.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

El desarrollo metodológico hace referencia a un conjunto de procedimientos que ayudó a la investigación para su completo desarrollo, mediante el uso de métodos y técnicas de recopilación de datos e información, que fueron sujetos de análisis e interpretación para la formulación de estrategias, proporcionando respuestas y soluciones pertinentes a los problemas planteados en los objetivos de la misma.

### 3.1 UBICACIÓN

La presente investigación del análisis de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone provincia de Manabí, el mismo que se encuentra ubicado específicamente en las calles Bolívar y Colón esquina, frente al parque Sucre.



**Figura 1. Ubicación del GAD del cantón Chone**

*Fuente.* Datos tomados de <https://www.chone.gob.ec/>

## **3.2 DURACIÓN**

La investigación se ejecutó durante nueve meses a partir de su aprobación, en la cual se analizó la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone, que comprende desde la fecha de selección del tema hasta la fecha de sustentación.

## **3.3 VARIABLES EN ESTUDIO**

### **3.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

Cultura organizacional de los servidores públicos en el GAD del Cantón Chone.

### **3.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

Desempeño laboral de los servidores públicos en el GAD del Cantón Chone.

## **3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Díaz y Calzadilla (2016) sostienen que los tipos de investigación son métodos capaces de facilitar a los indagadores a percibir, conocer, explorar la información concerniente al hecho o fenómeno de estudio que se está investigando, entre los cuales existen diferentes tipos como la investigación bibliográfica, de campo, experimental, no experimental, explorativa, entre otras. Los tipos de investigación son los diferentes enfoques, formas y métodos que fueron utilizados por los investigadores en la obtención de información y datos relevantes, en este trabajo investigativo en particular se utilizaron la investigación bibliográfica y de campo, que facilitó el análisis y resolución de la problemática que es objeto de estudio de investigación.

### **3.4.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La investigación bibliográfica es considerada como la búsqueda sistemática y exhaustiva de material editado sobre una materia determinada.<sup>1</sup> La revisión como trabajo sistemático y ordenado de búsqueda de información bibliográfica implica la detección y selección de materiales significativos para el investigador en función de los interrogantes que se plantea (Martín y Lafuente, 2017).

La investigación bibliográfica permitió extraer, detallar y comprender la información teórica de fuentes confiables como artículos científicos, revistas científicas, libros, o la web, entre otras, la misma que ayudó a aumentar los conocimientos entorno a la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. Por ende, la información recolectada fue críticamente interpreta, seleccionada y valorada con base a su relevancia en la investigación como ayuda teórica y científica para la resolución de las problemáticas planteadas.

### **3.4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Ortega (2017) señala que la investigación de campo se apoya en informaciones que provienen de fuentes secundarias como la entrevista, cuestionarios, encuestas y observaciones, por tanto la información se obtiene en el lugar de los hechos, es decir donde se encuentra el objetivo de estudio, con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente.

Al aplicar la investigación de campo permitió comprender de manera directa las variables que están afectando a la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Chone, con el

uso de herramientas y técnicas de recopilación de datos e información, como la entrevista y la encuesta, las mismas que sirvieron para extraer la información oportuna, logrando plantear acciones y estrategias de mejora a las problemáticas presentes en la investigación.

### **3.4.3 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA Y DESCRIPTIVA**

La investigación exploratoria se realiza con el objetivo de resaltar los puntos primordiales de una problemática definida y hallar los métodos adecuados para llevar a cabo una siguiente investigación. Sin embargo, la investigación descriptiva emplea el procedimiento de análisis, por tanto esta consigue caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, además de señalar sus propiedades y características (Ortega, 2017).

Al aplicar la investigación exploratoria permitió conocer las primeras impresiones, características y aspectos científicos de la problemática que se está investigando, complementándolo con la investigación descriptiva que ayudó detallar las circunstancias y particularidades que originan los problemas que estaban afectando a la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Chone para finalmente proponer la formulación de acciones y estrategias de mejora a la investigación planteada.

## **3.5 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos se los define como el compendio de herramientas y procedimientos que se utilizaron en el presente trabajo de investigación, donde se sometieron a la verificación de las hipótesis e instrumentos del objeto de estudio, direccionando a los investigadores en el camino más idóneo para la recopilación de datos e información que sirvieron de análisis para la resolución de los problemas

planteados en los objetivos. Se aplicaron los siguientes métodos: inductivo, deductivo, analítico y sintético.

### **3.5.1 MÉTODO INDUCTIVO**

Rodríguez y Pérez (2017) aluden que el método inductivo es una manera de argumento que parte de premisas particulares para obtener conclusiones universales o generales, que refleja lo cual hay de común en los fenómenos individuales, es decir que el método inductivo opera realizando generalizaciones amplias apoyándose en observaciones específicas.

La aplicación del método inductivo permitió a los investigadores partir de los conocimientos particulares para la obtención de un análisis de forma general de las variables o circunstancias que estaban afectando a la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Chone, la misma que ayudó a proponer la ejecución de acciones y estrategias para la resolución de los problemas planteados en la investigación.

### **3.5.2 MÉTODO DEDUCTIVO**

El método deductivo parte de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad, es decir, a lo particular. Las generalizaciones son puntos de vista de partida para hacer inferencias mentales y arribar a novedosas conclusiones lógicas para luego aplicarlas a casos individuales y comprobar así su validez, es necesario para poder comprobar las hipótesis con base en el material empírico obtenido a través de la investigación científica (Rodríguez y Pérez, 2017).

Se aplicó el método deductivo el cual permitió conocer todo lo pertinente a la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, a partir del

conocimiento general de la problemática, para finalmente obtener un análisis particular de las variables y circunstancias más relevantes, las cuales permitieron proponer la formulación de acciones y estrategias de mejora a los objetivos planteados en la investigación que es objeto de estudio.

### **3.5.3 MÉTODO ANALÍTICO Y SINTÉTICO**

Se entiende como análisis al procedimiento que ayudo a descomponer un todo en piezas, cualidades, y sus diversas interrelaciones, características, elementos, por su parte, a la síntesis se la define como la acción inversa, que instituye mentalmente la alianza o conjunción de las piezas anteriormente estudiadas y permite encontrar relaciones y propiedades generales entre los recursos de la realidad (Rodríguez y Pérez, 2017).

La aplicación del método analítico permitió la búsqueda y desfragmentación de un todo, que ayudó a descomponer en partes o elementos para observar la problemática y estudiarla, y con el método descriptivo se procedió a detallar las circunstancias y variables, con el fin de conocer todo lo referente a la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Chone, y con base a esto se propusieron acciones y estrategias de mejora a los problemas planteados en la investigación.

## **3.6 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Las técnicas de recopilación de información son aquellos medios por el cual los investigadores se interrelacionaron con el objeto de estudio, para así extraer la información y datos relevantes con respecto al trabajo de investigación, además estas se utilizaron de acuerdo a los protocolos establecidos en cada metodología determinada.

### **3.6.1 ENCUESTA**

González et al., (2017) manifestaron que la técnica de la encuesta que toma como marco referencial un conjunto de preguntas con base a un tema en específico con la finalidad de recaudar la información propicia que ayude a resolver las interrogantes de la investigación planteada. Se aplicó la encuesta a los servidores públicos GAD del cantón Chone, mediante de un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas que ayudaron con información fiable del estado actual de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los integrantes, permitiendo detectar y conocer las principales situaciones que estaban afectando a la institución para así proponer acciones y estrategias de mejora en la investigación planteada.

### **3.6.2 ENTREVISTA**

Pulido (2015) define a la entrevista como un método de origen científico en la recopilación de información, donde se lleva a cabo un proceso de relación de la investigación de forma desigual entre dos roles bien diferenciado, de los que uno pregunta y el otro responde sin límite de tiempo, con el fin de obtener un acercamiento con la realidad del objeto de estudio.

La entrevista se la aplico al Alcalde y directivos departamentales del GAD del cantón Chone a partir de preguntas previamente diseñadas, con el fin de recopilar información sobre aspectos generales de la entidad a fin de conocer el estado actual de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos dentro de la institución.

### 3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la aplicación de la encuesta a los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chone, se procedió a efectuar el cálculo de la muestra, conociendo el número de población con un total de 570 funcionarios, dato obtenido de la página web oficial del Gobierno Autónomo Descentralizado como se muestra a continuación:

#### 3.7.1 FÓRMULA

n= muestra

Z= nivel de confianza (95%= 1,96)

p= probabilidad de un hecho factible (0,5)

q= probabilidad de un hecho que no sea factible (0,5)

e= manejo de error (0,05)

N= población (570)

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

$$n = \frac{1.96^2 * 570 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2(570 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.84 * 570 * 0.25}{0.0025 * (569) + 3.84 * 0.25}$$

$$n = \frac{547.20}{1.42 + 0.96}$$

$$n = \frac{547.20}{2.38}$$

$$n = 229.92$$

*n = 230 servidores públicos del GAD Chone*

### **3.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación fue desarrollada en tres fases, que responden a cada objetivo específico; integradas por múltiples actividades.

#### **3.8.1 FASE 1. INVESTIGAR LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE.**

- Revisión teórica sobre los aspectos fundamentales que intervienen en la cultura organizacional.
- Búsqueda de información científica concerniente a los factores que inciden en el desempeño laboral.
- Diseño de una tabla de las variables desde las definiciones de diversos autores.

Para el desarrollo de esta fase se utilizó información relacionada con el tema de estudio, por ello se llevó a cabo una revisión teórica, mediante libros, revistas científicas, páginas web entre otros, cuya finalidad dio a conocer el contexto referente a la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, de manera coherente y pertinente y para finalizar se diseñó un cuadro comparativo entre las diversas definiciones encontradas.

### **3.8.2 FASE 2. IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE.**

- Diseño y aplicación de entrevista al Alcalde y directores departamentales del GAD del cantón Chone.
- Diseño y aplicación de las encuestas a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.
- Tabulación y análisis de los datos recolectados.

En esta fase, en primer lugar se diseñaron las preguntas para las encuestas y la entrevista, se aplicaron las encuestas correspondientes a los servidores públicos y luego se procedió a ejecutar la entrevista al Alcalde y los directores departamentales del GAD del cantón Chone para la recopilación de información sobre la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos, y finalmente, se procedió a la tabulación y análisis de los resultados recolectados de cada una de las preguntas previamente establecidas.

### **3.8.3 FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA CON ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE.**

- Elaboración de un plan de mejora con estrategias enfocadas en la cultura organizacional, así mismo este contribuirá a mejorar el desempeño laboral de todos los servidores públicos del GAD del cantón Chone.
- Socialización del plan de mejora con los involucrados de la investigación.

En esta última fase, se elaboró un plan de mejora con acciones y estrategias enfocadas a la cultura organizacional por medio del cual se contribuyó a mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Chone, posterior a ello, se ejecutó la respectiva sociabilización con los implicados de la investigación.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente capítulo especifica los resultados adquiridos del análisis de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Chone, ubicado específicamente en las calles Bolívar y Colón esquina, frente al parque Sucre. En primera instancia se levantó información teórica y científica que apoye el tópico de la investigación, consecutivamente se constituyó el estado actual de la cultura organizacional y el desempeño laboral que poseen los servidores públicos. Por último, con base a los resultados obtenidos de la entrevista y encuesta se procedió a proponer un plan de mejora con estrategias que contribuyan a mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los integrantes de la institución.

### **4.1 FASE 1. INVESTIGAR LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE.**

Para el logro de esta fase se procedió a realizar una revisión teórica y científica concerniente a todos los factores que intervienen en la cultura organizacional así como también aquellos elementos que inciden en el desempeño laboral, dicha actividad contribuyó con información relevante para la investigación, luego se realizó un tabla de las definiciones de diversos autores a las variables correspondientes a la cultura organizacional y desempeño laboral, tal como se muestra a continuación:

- **Revisión teórica sobre los aspectos fundamentales que intervienen en la cultura organizacional.**

En esta actividad es necesario profundizar los factores intangibles que componen las instituciones públicas, y la importancia que tiene gestionar estos para lograr cumplir las metas y objetivos institucionales, por tanto es fundamental conceptualizar la relación que existe entre el individuo, la cultura organizacional y las instituciones para poder brindar servicios de excelencia y de calidad. Por ende es conveniente analizar los paradigmas que encierran teorías como, la teoría organizacional, la teoría de la administración entre otras.

De acuerdo a Morejón (2016) el entorno de la administración pública está estrechamente ligada con la naturaleza del estado y el poder público con un fin en común como lo es la ciudadanía y su bienestar. En efecto, la teoría de la organización puede llegar a ser muy importante cuando se la ejecuta eficientemente en el marco del sector público, debido a que puede dar pautas y nuevas maneras de entender su funcionamiento, sin embargo muchas veces esta teoría tan útil no es fundamentada desde la práctica en pro mejorar la administración pública.

Efectivamente, cabe recalcar que desde un análisis profundo la teoría de la organización se puede establecer que todas las entidades que integran el sector público y el privado no solo abarcan aspectos tangibles como la infraestructura, la tecnología o el capital humano, sino que además son instituciones de característica social con su propia filosofía, política, ideología, valores y una cultura única por lo cual la gestión de las instituciones públicas de hacerse desde diversas perspectivas para el desarrollo óptimo de las mismas (Morejón, 2016).

Asimismo, la teoría de la administración fundada a comienzos del siglo XX, por Taylor y Fayol, el primero tiene como objetivo principal mejorar la eficiencia para alcanzar los niveles máximos de productividad y, por lo tanto, de prosperidad analizando los puestos de trabajo. Sin embargo, Fayol propone que tanto los empleados como directivos son importantes para la institución, así que deben

estar en el puesto correcto para poder dar el máximo en cualquier ámbito solicitado (Agüero, 2007).

Sin duda alguna, la teoría de administración permite conocer las actitudes y aptitudes humanas solicitadas en cada labor, además se hace alusión que la riqueza de una empresa está ligada al el buen manejo de sus recursos ya sean estos humanos, tecnológicos, financieros o materiales. Es decir una buena cultura organizacional permitirá la relación adecuada de los objetivos institucionales con los funcionarios de la misma.

Por otra parte Madero y Rodríguez (2018) manifiestan que Douglas McGregor identificó dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y. La primera que favorece la práctica de un estilo de liderazgo autoritario, donde el énfasis recae principalmente en la productividad, el trabajo justo, la restricción a la opinión y a la recompensa por el desempeño y la segunda define como el conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y empoderamiento a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana.

Entre los diferentes aspectos que intervienen en el buen funcionamiento de la cultura organizacional, cabe destacar a los valores como aspecto esencial que poseen los individuos de forma intrínseca a través de su educación y formación tanto humana como profesional, por tanto al gestionar de manera adecuada la cultura y con la eficiente respectiva generará en la institución un ambiente propicio que influirá directamente en el clima laboral y el desempeño laboral del personal, así como también promoverá en ellos que se sientan comprometidos, orgullosos de laborar en la institución a la que pertenecen, demostrando en cada una de sus actividades diarias una actitud proactiva, creando un plus adicional que le permita a la entidad ser más competitiva y exitosa (Palafox et al., 2019).

Según Ulloa (2019) indica que en la cultura organizacional intervienen diversos aspectos, factores o elementos, que engloban un compendio dinámico de hábitos, valores, tradiciones, ideales promulgados por el individuo que es parte de una organización y que de acuerdo a esto determinan su comportamiento en el interior

de esta. Asimismo, la sinergia entre el ambiente y la cultura organizacional ejerce en toda la institución un aspecto fundamental para la toma de decisiones, y que la base para edificar una óptima y poderosa cultura organizacional es transmitiendo una cohesión entre las palabras, ideas y las actuaciones de los integrantes que se refleje tanto en el interior como hacia el exterior de la institución para que esta genere sentido de pertenencia de manera genuina y real por parte de sus colaboradores.

De tal modo, que la cultura organizacional está condicionada a diferentes aspectos intangibles como la educación, el entorno, los valores que generalmente poseen sus integrantes y como estos conjugan con el entorno de sus actividades, funciones y la filosofía organizacional de manera eficiente y eficaz para lograr los objetivos institucionales, un adecuado ambiente laboral, que acrecentará la productividad, mejorar la calidad de los servicios y conducirá la institución al éxito.

- **Búsqueda de información científica concerniente a los factores que inciden en el desempeño laboral.**

Para el logro de esta actividad es pertinente conceptualizar las bases de la administración pública desde sus inicios, para poder entender su evolución a través del tiempo, donde se ha hecho fundamental gestionar de manera eficiente el capital humano para la consecución exitosa de las metas y objetivos planificadas, debido a que, en las organizaciones el individuo y como desempeñe sus funciones y actividades diarias en su puesto de trabajo está condicionado a diversos factores más allá de las herramientas y recursos materiales que se le brinde para efectuar su labor dentro de esta.

De acuerdo con Majad (2016) gestionar el capital humano debe conducir a generar una filosofía empresarial enfocada en las creencias, los valores, los roles, las instituciones y la sociedad. Por ende, rol que desempeñe el individuo desde sus capacidades, habilidades, conocimientos y destrezas es esencial para el logro de las metas institucionales. No obstante, no es suficiente que en las instituciones

se centren en incrementar los recursos físicos, intelectuales y el trabajo en equipo para poder acrecentar la rentabilidad, sino también es fundamental el sentido de pertenencia de los individuos por su puesto de trabajo y la institución donde laboran.

De tal modo, que gestionar el capital humano con el fin de mejorar el trabajo en equipo se direcciona a estipularse como un método de administrar la inclusión del componente humano, desde el marco de las habilidades propias de cada persona para el logro de los objetivos institucionales con el debido apego y respeto a las bases de la administración como lo son la planificación, ejecución y control, bajo los principios de cultura, identidad, y filosofía colectiva (Majad, 2016).

Para Ramírez et al., (2019) expresa que actualmente la gestión en las instituciones ha cambiado su focalización estratégica, por tanto, la gestión del talento humano además de ser la supervisión de las acciones que efectúan los individuos en su lugar de trabajo mediante sus habilidades dentro de las competencias de sus funciones, es también el personal como principal ente para el desarrollo de la institución y de sí mismo. En efecto, cabe mencionar que la gestión del recurso humano se refiere en mejorar sus habilidades con el fin de que su desempeño dentro de esta sea eficaz y eficiente dando resultados positivos que conduzcan a una asignación de recursos pertinente que dirija con éxito lo planificado.

Asimismo, es fundamental mencionar que la gestión del talento humano está estrechamente ligada al desempeño laboral de los individuos dentro de una organización, de modo que, factores como la motivación, las capacitaciones, los reconocimientos, falta de liderazgo por parte de los altos son elementos que condicionan la productividad y el éxito de la misma. Por lo cual, la gestión adecuada del desempeño se caracteriza por una oportuna valoración del personal por su trabajo, pago de sueldo oportunamente, estabilidad laboral, asensos y demás ayudarían considerablemente a mejorar su desempeño y consigo la calidad de los servicios que brinda la institución (Ramírez et al., 2019).

Según Pashanasi et al., (2021) señala que es importante tener presente que el desempeño laboral está condicionado a factores tales como las condiciones

laborales en el trabajo, desde el espacio adecuado y confortable, poca solicitud a los comentarios, sugerencias u opiniones al no ser escuchadas y tomadas en cuenta por los directivos, escasez de capacitaciones a los integrantes en aspectos intangibles como la inteligencia emocional, para así impulsar a desarrollar competencias blandas o comportamentales como liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso y una comunicación asertiva.

Para Castagnola et al., (2020) expresan que entre los múltiples factores que inciden en el desempeño laboral enfatiza a las capacitaciones, debido a que, es de conocimiento general que los altos mandos o los directivos no toman en consideración capacitar al personal y no invierten mucho en este aspecto, al considerarlo como un gasto innecesario e inútil a sus finanzas, y no como un beneficio para la organización. Por ende, es fundamental recalcar que las capacitaciones son el medio para que la institución aporte seguridad, conocimiento y que los colaboradores se sientan comprometidos y motivados al realizar sus actividades diarias mejorando consigo el desempeño laboral.

En este sentido, el desempeño laboral tiende a ser el resultado de un conjunto de circunstancias que se pueden presentar en el entorno laboral de un trabajador, entre los cuales se destacan al ambiente laboral acompañado de una comunicación ineficaz, falta de motivación, la relación entre los compañeros y los directivos, carencia de oportunidades de crecimientos, así como una cultura organizacional precaria, que limitan el rendimiento de los colaboradores y el éxito de la entidad.

- **Diseño de una tabla de las variables desde las definiciones de diversos autores.**

**Tabla 2.** Tabla de conceptos de la variable cultura organizacional.

| Autor - Año                 | Conceptos   |
|-----------------------------|---|
| Hernández et al.,<br>(2018) | Expresan que la cultura organizacional es aquel recurso intangible para las instituciones que se ve influenciada por un compendio de factores, tales como los valores, creencias, normas, expectativas que las personas muestran en sus actividades diarias dentro de la institución donde laboran.   |
| González et al.,<br>(2018)  | Estos autores desde una concepción bastante específica definen a la cultura organizacional en función a las creencias, los valores, lemas, conducta y actitudes que los individuos expresan en su lugar de trabajo, y por tanto, establecen un marco de referencia que enmarcan su actuar.  |
| Cardoza et al.,<br>(2019)   | Desde una concepción significativa para las instituciones a la cultura organizacional se la puede dar un valor sumamente preponderante, al poder ser usada como un instrumento para el alcance de procesos transformadores, debido a que si la organización está integrada por un personal comprometido con la misión, visión y valores de esta, podrá llegar a ser más competitiva y exitosa |

*Fuente.* Datos tomados de Hernández et al., (2018); González et al., (2018); Cardoza et al., (2019)

**Tabla 3.** Tabla de conceptos de la variable desempeño laboral.

| Autor - Año   | Concepto  |
|---------------|---|
| Cadena (2019) | El desempeño laboral lo define como la interrelación que hay entre los individuos que integran la organización y como estos desarrollen su trabajo desde sus capacidades y destrezas para el cumplimiento de sus funciones, tareas y el sentido de pertenencia por los objetivos y metas institucionales. (p. 21) |
| Guzmán (2017) | El desempeño laboral hace alusión al comportamiento de cada trabajador al llevar a cabo su puesto de trabajo para el logro de los objetivos estratégicos, las metas planificadas,   |

---

cumpliendo sus funciones de manera óptima, para así conducir a la institución al éxito y en los servicios brindados a la ciudadanía sean de calidad, de esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado.

---

Rodríguez y  
Lechuga (2019)

Desde una perspectiva concreta el desempeño laboral se muestra como el actuar, la productividad y rendimiento que los miembros de una institución expresan en su lugar de trabajo, condicionados por las funciones que ejecutan diariamente, al ejecutar los objetivos y metas institucionales de manera eficiente y eficaz para alcanzar resultados positivos, que son de suma importancia para el éxito de la entidad

---

*Fuente.* Datos tomados de Cadena (2019); Guzmán (2017); Rodríguez y Lechuga (2019)

## **4.2 FASE 2. IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE.**

Para el logro de esta fase se procedió a aplicar la entrevista y la encuesta cuyas técnicas de investigación permitieron recolectar datos e información fidedigna directamente de los implicados en el análisis de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone, debido a que, ayudó a esclarecer las variables del objeto de estudio, como se lo presenta a continuación:

- **Diseño y aplicación de la entrevista al alcalde y directores departamentales del GAD del cantón Chone.**

En la consecución de esta actividad se procedió a aplicar la técnica de la entrevista, la cual se la realizó al alcalde y algunos de los directores departamentales del GAD del cantón Chone por medio de preguntas estructuradas previamente sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución, como se indica en el (Anexo 1) los cuales expresaron lo siguiente:

El alcalde del GAD del cantón Chone señaló que, la institución se encuentra plenamente alineada con los intereses al tipo de cultura organizacional que se promueve dentro de esta y por lo cual se aprobó un nuevo código orgánico institucional, además considera que la mayoría del personal que labora en su interior está motivado para desarrollar y aplicar la cultura organizacional. Asimismo menciona que la cultura organizacional contribuye a la identidad de la misma permitiendo que la gestión se conjugue con el desarrollo profesional y que el componente técnico de las diferentes áreas comulguen en un objetivo común.

Además expresa que dentro de la organización la existencia de la libertad para expresar opiniones e ideas con un alto nivel de compromiso destacando que no solo es una percepción, sino que esta afincada como una política institucional dando resultados alineados a lo antes mencionado, con un personal comprometido a los objetivos del GAD, mediante un diagnóstico de la cultura organizacional de forma periódica. Por otra parte, menciona que entre las principales debilidades detectadas en la cultura organizacional que aplica la institución son la resistencia al cambio u objetivos por parte del personal de nombramiento.

En cuanto al desempeño laboral la máxima autoridad del GAD del cantón Chone manifestó que los mecanismos que existen para medir el desempeño laboral de los servidores públicos son; informes, test, seguimientos, análisis de resultados, y que en los últimos años se ha llevado a cabo evaluaciones del desempeño con una puntuación promedio de 8/10.

Finalmente puntualiza que los factores que están afectando al desempeño laboral de los funcionarios de la institución son aquellos aspectos externos como la pandemia y la economía nacional, para lo cual como método para mejorar la

cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral se motiva a los miembros del GAD con acompañamiento en todo contexto y reconocimiento por su ardua labor.

La directora de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone mencionó que, la cultura organizacional que promueve la institución está alineada con los principales intereses los cuales están planificados para el logro de metas y objetivos. Del mismo modo, afirma que el personal que labora en la institución está motivado y estimulado para aplicar una óptima cultura organizacional en la entidad, y que además contribuye a la identidad de la misma, generando nexos entre los servidores municipales y la institución, a través de la lealtad y el compromiso, pues cada persona una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a los demás.

Asimismo, señala que dentro de la institución existe un alto nivel de compromiso con los objetivos de la institución por parte de los servidores públicos, no obstante expresó que se realiza un diagnóstico de la cultura organizacional cuando se identifican falencias que deben ser sometidas a revisión y así poder retroalimentar las prácticas y valores de la entidad, considerando que talento humano requiere una retroalimentación semestral.

De igual forma acotó que, entre las principales debilidades que se detecta en la cultura organizacional que promueve el GAD es una comunicación ineficaz entre los diferentes departamentos y áreas, por otra parte, lo referente a los mecanismos de evaluación existentes para medir el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución, expresó que este se lo mide por medio del desarrollo de actividades y resultados entregados por cada colaborador, y que actualmente no se consta de un modelo exclusivo de evaluación de desempeño propuesto por el ministerio de trabajo, debido a que, se modificó la estructura y por tanto en los últimos años no se han realizado evaluaciones de desempeño.

Además, supo mencionar que la puntuación promedio del desempeño laboral no es posible cuantificar porcentualmente esta información, debido a que se evalúa en función del ejercicio de cada área, en correlación a los factores que desde su punto de vista están afectando el desempeño de los funcionarios exteriorizo que

entre los cuales se encuentran las enfermedades, la pandemia del COVID 19, y el espacio físico de las oficinas. Finalmente, concluye que el tipo de motivación que otorga el GAD del cantón Chone a sus miembros es que el personal que labore fuera de su tiempo habitual estipulado, se le reconocen horas extras.

La entrevista realizada a la directora financiera esta nos supo mencionar que en su departamento el tipo de cultura organizacional que se promueve está alineada a los intereses de la institución en general con base a un estricto apego a la constitución de la república, la normativa y la reglamentación vigente, ejerciendo las competencias y responsabilidades conferidas por los señalados cuerpos legales promoviendo la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones para la inversión de los recursos públicos, siempre en beneficios directo de los ciudadanos.

Y además señala que el personal está estimulado y motivado a desarrollar y aplicar la cultura organizacional por medio de herramientas tecnológicas y jornadas de capacitación para el manejo de dichos instrumentos de trabajo, así como se han delineado los mecanismos jurídicos, administrativos y operativos que permita desarrollar y aplicar una cultura organizacional encaminada a una adecuada gestión de los recursos, que beneficiarán a los ciudadanos chonenses, de la provincia y del país.

Asimismo expresa que la cultura organizacional del GAD contribuye a la identidad de la misma proyectando una imagen de trabajo mancomunado en beneficio de la ciudadanía, entre la institución, los representantes del gobierno central acantonados en la ciudad y de las principales organizaciones del cantón, siendo capaces de gestionar, mejorar y mantener activo un sistema interno que promueva el respeto a la constitución y la reglamentación vigente.

Por su parte también menciona que dentro de la organización la existencia de la para expresar opiniones e ideas por parte de los servidores públicos se respeta y se promueve la participación activa y proactiva de sus integrantes, sus propuestas, orientadas a la resolución de problemas que aquejen a la ciudadanía, captar las necesidades de sus habitantes y a mejorar continuamente su atención, con un personal con un altísimo grado de compromiso para cristalizar los

objetivos institucionales, en beneficio de la ciudadanía y a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Además puntualizo que la evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional se ejecuta de manera frecuente, procurando identificar las debilidades del sistema y aplicar las soluciones más efectivas, por otro lado menciona que desde su perspectiva las principales debilidades que presenta la cultura organizacional son la infraestructura del edificio, equipos tecnológicos que han cumplido sus ciclo de vida útil, poco espacio para instalaciones más confortables y la necesidad latente de contar con un espacio físico adecuado para el archivo de los procesos.

Para finalizar la directora financiera acoto que en su departamento no se aplica mecanismos para evaluar el desempeño laboral del personal, por ende no existe evidencia de evaluaciones en los últimos años, y no podría puntuar y señalar los factores que estarían afectando al desempeño laboral de los funcionarios, así como no hay un protocolo para reconocimientos a sus destacadas laborales al no estar en su competencia o funciones.

El director del departamento de control y seguridad menciona que el tipo de cultura organizacional del GAD municipal del cantón Chone si está alineada con los intereses que promueve la institución, así como también expresa que el personal está un 75% motivado o estimulado a desarrollar y aplicar la cultura organizacional institucional, contribuyendo de manera positiva a la identidad de la entidad.

Sin embargo, señala que dentro de la institución considera que medianamente existe la libertad para expresar opiniones e ideas por parte de los servidores públicos, no obstante percibe que la mayoría del personal está totalmente comprometido con los objetivos institucionales, y además menciona que el diagnóstico de la cultura organizacional se lo realiza periódicamente cuando lo amerita la situación.

Al mismo tiempo, acota que entre las debilidades más relevantes detectadas en la cultura organizacional que promueve el GAD se ha visto afectado por el cambio de personal efecto de una nueva administración, finalmente expresa en lo referente al desempeño las evaluaciones se la realiza de manera general en

todos los niveles de la institución cada año, con un promedio positivo sobre el 70% , no obstante, al no realizarse evaluaciones directamente al personal del departamento de control y seguridad al no corresponder a sus funciones no puede dimensionar las causas más frecuentes que incidirían en el desempeño laboral de los miembros, así como también cuales son los tipos de motivación que otorga el GAD a sus funcionarios y el procedimiento a seguir para reconocer su eficiente y destaca labor.

Tabla 4. Ficha comparativa de las entrevistas

| DIRECTORES DE ÁREA | PREGUNTAS  | DISCREPANCIAS   | COINCIDENCIAS  |
|--------------------|--|---|--|
|                    | ¿Considera usted que el tipo de cultura organizacional del GAD municipal del cantón Chone está alineada con los intereses que promueve la institución? |   | Los encuestados coinciden que el tipo de cultura organizacional está alineada con los intereses que promueve el GAD del cantón Chone porque trabajan en estricto apego a la Constitución de la República, la normativa y reglamentación vigente. |
| Alcaldía           | ¿Cree usted que el personal está motivado o estimulado a desarrollar y aplicar la cultura organizacional institucional?                                |   | Los interrogados afirman que la mayoría del personal está motivado a desarrollar y aplicar la cultura organizacional institucional porque es clave al momento de captar nuevo personal.  |
|                    | ¿La cultura organizacional del GAD del cantón Chone de qué   | Uno indicó que contribuye a proyectar una imagen de trabajo a beneficio de la |  |

---

|   |  |
|---|--|
| <p>forma contribuye a la identidad de la misma?</p> | <p>ciudadanía. Además, otro interrogado afirmo que genera nexos entre servidores e institución. Asimismo, permite que la gestión se enfrente a un objetivo en común.</p> |
|---|--|

---

¿Ha percibido usted dentro de la organización la existencia de la libertad para expresar opiniones e ideas y un alto nivel de compromiso de los servidores públicos?

Los encuestados coinciden en que se respeta y promueve la participación activa y proactiva de sus integrantes, además, que no solo es una percepción, es una política institucional y eso resulta en mayor compromiso de los servidores.

Departamento de Talento Humano

¿Percibe usted que el personal está comprometido con los objetivos de la institución?

De la misma manera manifestaron que, el personal del GAD Municipal del cantón Chone trabaja con un altísimo grado de compromiso para cristalizar los objetivos institucionales, en beneficio de la ciudadanía y a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

---

|      |     |                          |                        |
|------|-----|--------------------------|------------------------|
| ¿Con | qué | Uno de los entrevistados | Dos de los encuestados |
|------|-----|--------------------------|------------------------|

---

|                         |   |  |  |
|-------------------------|---|--|--|
|                         | <p>frecuencia el GAD municipal del cantón Chone realiza el diagnóstico de la cultura organizacional?</p>                            | <p>señalo que la frecuencia es periódicamente, mientras que otro dijo que era cada año.</p>  | <p>señalaron que, la evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional se ejecuta de manera frecuente, procurando identificar las debilidades del sistema y aplicar las soluciones más efectivas</p> |
| Departamento Financiero | <p>¿Cuáles han sido las principales debilidades que detectan en la cultura organizacional que promueve el GAD del cantón Chone?</p> | <p>Uno señaló que era la resistencia al cambio u objetivos por parte del personal de nombramiento. Mientras que otro manifestó que eran los errores en la comunicación entre áreas. Un tercero expresó que la infraestructura del edificio es poco adecuada y finalmente otra persona mencionó como debilidad al cambio de personal.</p> |  |
|                         | <p>¿Cuáles son los mecanismos de evaluación que existen para medir el desempeño laboral de los servidores públicos?</p>             |  | <p>Todos los involucrados concuerdan que el principal mecanismo de evaluación de desempeño laboral es el desarrollo de actividades y análisis de resultados.</p>   |
|                         | <p>¿Se ha realizado</p>   | <p>Dos entrevistados dijeron que no se</p>   | <p>Dos entrevistados dijeron que si se</p>   |

|                                     |   |  |   |
|-------------------------------------|---|--|---|
|                                     | evaluaciones de desempeño en los últimos años?  | han realizado evaluaciones de desempeño en los últimos años  | han realizado evaluaciones de desempeño en los últimos años |
|                                     | ¿Cuál es la puntuación promedio del desempeño laboral?  | <p>Dos señalan que no existe puntuación promedio porque cada área califica con diferentes puntajes, mientras que un segundo expresó que la puntuación promedio sería de 8/10. Sin embargo un tercero manifestó que era un promedio de 7/10</p> |   |
| Departamento de Control y Seguridad | ¿Qué factores considera usted que están afectando el desempeño laboral de los funcionarios?                           | <p>Los entrevistados concuerdan que los factores que afectan el desempeño laboral de los funcionarios son los factores externos como la pandemia COVID19, la economía, entre otros.</p>  |   |
|                                     | ¿Cuáles son los tipos de motivación que otorga el GAD del cantón Chone a sus funcionarios y cuál es el procedimiento? | <p>Todos los entrevistados coinciden que como motivación que otorga el GAD del cantón Chone al personal que labora fuera de su tiempo normal de labores, se reconocen horas extras.</p>  |   |

Fuente: Elaboración propia.

- **Diseño y aplicación de encuestas a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.**

Para desarrollar correctamente la aplicación de la encuesta se requirió de 230 servidores públicos del GAD del cantón Chone, los cuales están regidos por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), debido a que, por medio de esta técnica se recopiló datos e información pertinente a la cultura organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la institución (Anexo 2). A través de un cuestionario se alcanzaron los resultados siguientes:

- **Tabulación y análisis de los datos obtenidos en la encuesta a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.**

Por medio de la tabulación y análisis de los datos conseguidos en la aplicación de la encuesta a los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone, se pudo constatar cómo la cultura organizacional incide en el desempeño laboral permitiendo conocer los principales aspectos que están afectando en el buen desempeño de la institución que objeto de investigación científica, como se lo presenta a continuación:

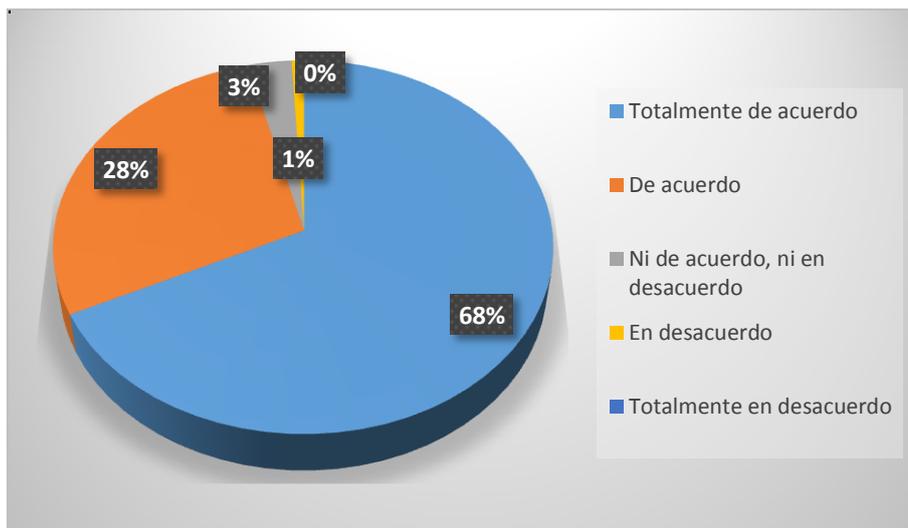
### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

1. **¿Cree usted que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información en la institución son eficientes?**

**Tabla 5.** Canales de comunicación.

| <b>OPCIONES</b>                 | <b>N.</b>  |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 156        |
| De acuerdo                      | 65         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7          |
| En desacuerdo                   | 2          |
| Totalmente en desacuerdo        | 0          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

*Fuente.* Elaboración propia.



**Figura 2.** Canales de comunicación.

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

Como se muestra (ver figura 2) indica que los servidores públicos del GAD municipal del cantón Chone consideran que los canales de comunicación que utiliza la institución para difundir la información son eficientes un 68% (156 personas) menciona estar totalmente de acuerdo, mientras que con 28% (65 personas) considera que estar de acuerdo, seguido del 3% (7 personas) señalaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 1% (2 personas) en desacuerdo, y con un 0% (0 personas) estar totalmente en desacuerdo.

Según Traverso et al., (2017) en las instituciones los altos mandos como los directivos de estas, manifiestan que para el idóneo funcionamiento es fundamental una ordenada distribución en la estructura de sus redes o canales de comunicación, cuya información debe ser clara y precisa, para que el personal la conozca, analice e interprete y la anexe a sus metas individuales en sinergia con los logros institucionales y la conduzca al éxito.

## 2. ¿Las autoridades toman en consideración los comentarios y sugerencias del personal?

Tabla 6. Consideración de comentarios y sugerencias.

| OPCIONES                        | N.         |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 11         |
| De acuerdo                      | 14         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 10         |
| En desacuerdo                   | 182        |
| Totalmente en desacuerdo        | 13         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia.

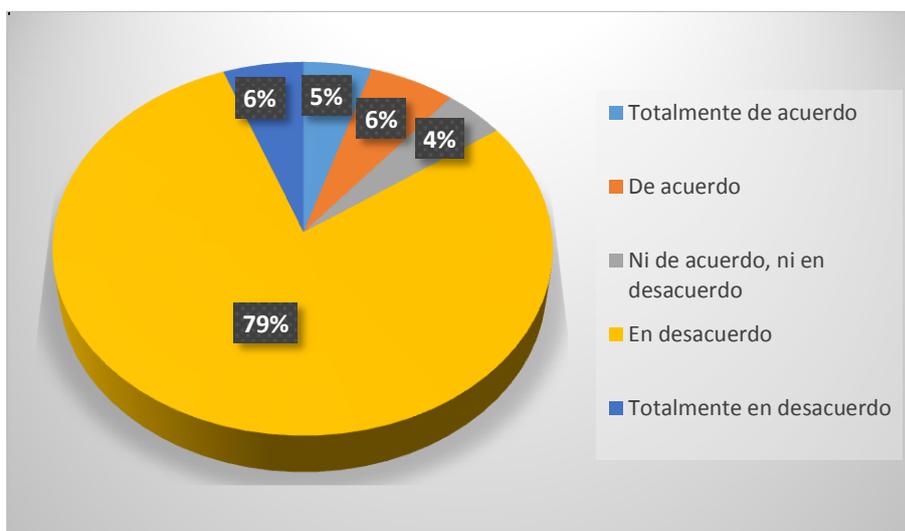


Figura 3. Consideración de comentarios y sugerencias.

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

Como se muestra (ver figura 3) indica que los servidores públicos del GAD del cantón Chone, señalaron que las autoridades toman en consideración los comentarios y sugerencias del personal con el 79% (182 personas) manifiestan estar en desacuerdo con respecto a lo antes mencionado, el 6% (14 personas) expresaron estar de acuerdo, y asimismo el 6% (13 personas) están totalmente en desacuerdo, mientras con un 5% (11 personas) aluden estar totalmente de acuerdo, mientras que, con el 4% (10 personas) concluyen no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Para Flores (2017) menciona que es fundamental que los miembros de una empresa o institución sean capaces de emitir sus sugerencias o comentarios a los directivos o jefes inmediatos y que estos le tomen la importancia debida, debido a que por medio de este medio se puede llegar a mejorar algún proceso interno o externo que le permita acrecentar la rentabilidad y mejorar la calidad del servicio que oferta.

### 3. ¿Los jefes inmediatos superiores brindan información suficientemente clara sobre las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo?

Tabla 7. Información suficiente.

| <b>OPCIONES</b>                 | <b>N.</b>  |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 19         |
| De acuerdo                      | 14         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 6          |
| En desacuerdo                   | 180        |
| Totalmente en desacuerdo        | 11         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia.

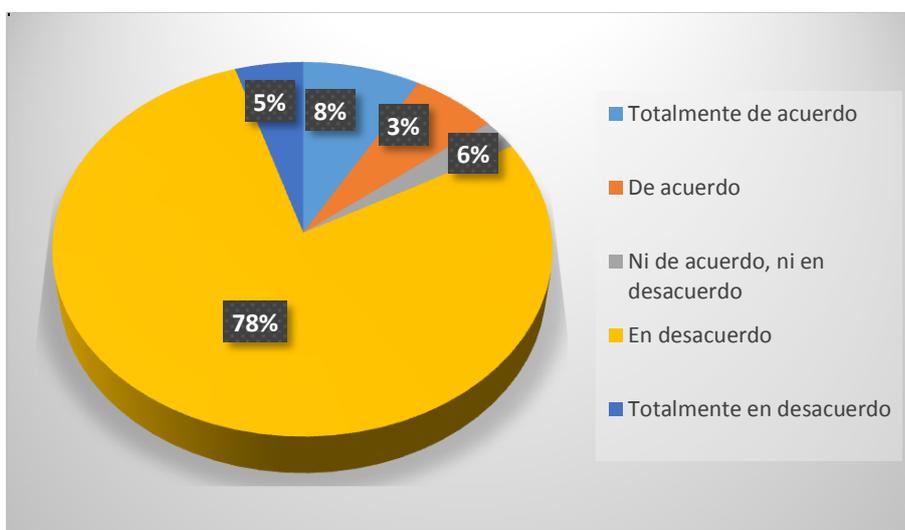


Figura 4. Información suficiente.

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

Mediante la encuesta, (ver figura 4) los servidores públicos del GAD del cantón Chone supieron mencionar que, los jefes inmediatos superiores brindan la información suficientemente clara sobre las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo, con un 78% (180 personas) señalan estar en desacuerdo, por otro lado con el 8% (19 personas) aluden estar totalmente de acuerdo, asimismo el 6% (14 personas) están de acuerdo, el 5% (11 personas) están totalmente en desacuerdo, y finalmente con el 3% (6 personas) expresan estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

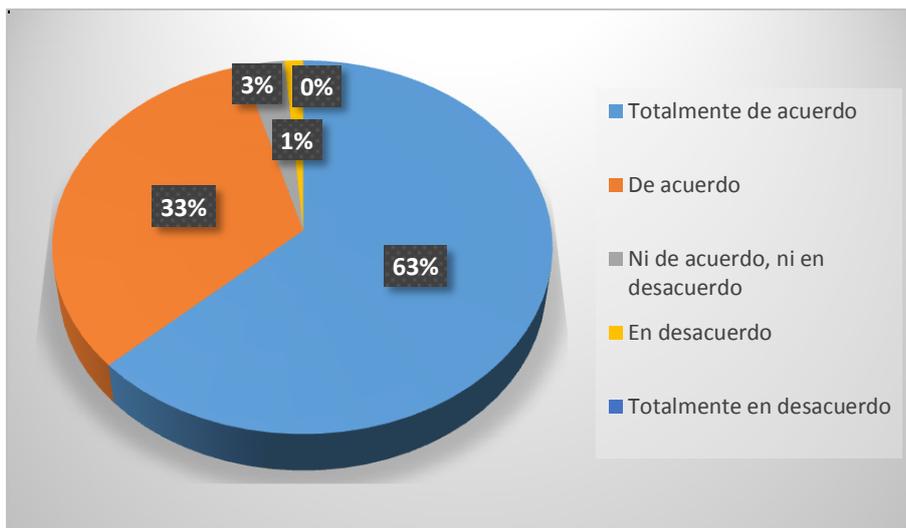
Según Rodríguez (2020) en las empresas u organizaciones es esencial cuando los directivos gestionan el talento humano de manera eficiente si desean ser competitivas, y generar un ambiente donde cada integrante realice un trabajo de forma correcta para el logro de los objetivos y el éxito institucional brindándoles las pautas de sus funciones y actividades a su cargo.

**4. ¿Considera que una buena cultura organizacional interna mejoraría la productividad de la institución en sus diferentes áreas administrativas?**

Tabla 8. Cultura organizacional interna.

| <b>OPCIONES</b>                 | <b>N.</b>  |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 145        |
| De acuerdo                      | 75         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7          |
| En desacuerdo                   | 3          |
| Totalmente en desacuerdo        | 0          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia..



**Figura 5.** Cultura organizacional interna.

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

De acuerdo a los resultados obtenidos (ver figura 5) de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone, el 63% (145 personas) manifestaron estar totalmente de acuerdo, en correlación a lo anterior el 33% (75 personas) están de acuerdo, con un 3% (7 personas) consideran estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y seguido a esto el 1% (3 personas) expresan estar en desacuerdo, y finalmente el 0% (0 personas) totalmente en desacuerdo.

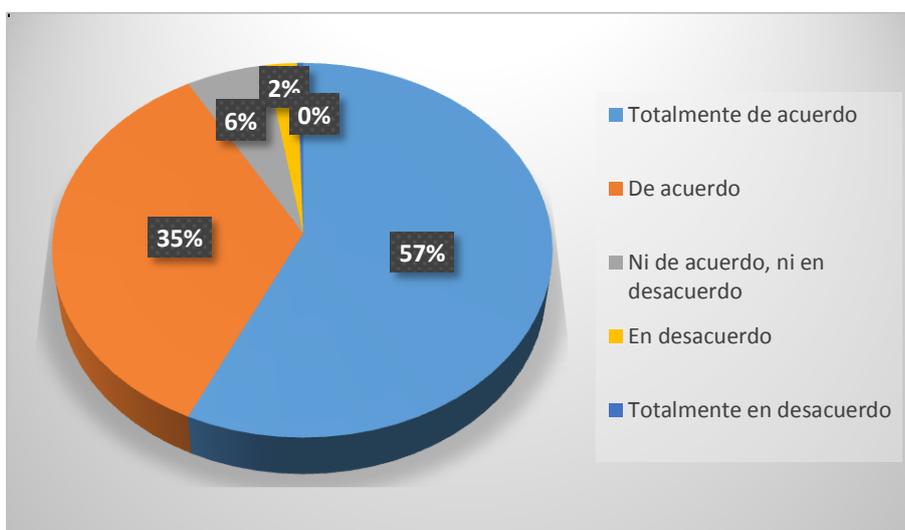
Con base a esto Martínez (2020) en su investigación plantea que la cultura organizacional es ese recurso intangible que poseen las organizaciones, que genera un importante impacto en la rentabilidad y productividad empresarial. Y como resultado de obtener una cultura organizacional óptima determinará el ambiente armónico del entorno donde desarrollan sus labores los integrantes de la misma.

**5. ¿Percibe usted que el GAD municipal del cantón Chone les permite aprender y progresar como profesional?**

**Tabla 9.** Posibilidad de aprender y progresar como profesional.

| <b>OPCIONES</b>                 | <b>N.</b>  |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 131        |
| De acuerdo                      | 80         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 13         |
| En desacuerdo                   | 5          |
| Totalmente en desacuerdo        | 1          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

*Fuente.* Elaboración propia.



**Figura 6.** Posibilidad de aprender y progresar como profesional.

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

De la información (ver figura 6) brindada por los servidores públicos del GAD del cantón Chone, con respecto si perciben que el GAD les permite aprender y progresar como profesional, el 57% (131 personas) señalaron estar totalmente de acuerdo, asimismo el 35% (80 personas) están de acuerdo, por otra lado con el 6% (13 personas) mostraron una postura de estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y con el 2% (5 personas) están en desacuerdo, seguido del 0% (1 persona) totalmente en desacuerdo.

Por su parte, Molina et al., (2018) para que los miembros de una organización se sienten cómodos y a gusto en su lugar de trabajo, y mejore significativamente su calidad de vida es fundamental que estos pueden sentir que la institución donde laboran les brinda las herramientas para crecer como profesionales, mediante un ambiente laboral idóneo, estabilidad económica, sentido de pertenencia, teniendo un efecto positivo al ser mucho más competitivas y rentables.

## 6. ¿Cree usted que en su departamento o área se promueve el trabajo en equipo?

Tabla 10. Departamento promueve el trabajo en equipo.

| OPCIONES                        | N.         |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 130        |
| De acuerdo                      | 91         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 8          |
| En desacuerdo                   | 1          |
| Totalmente en desacuerdo        | 0          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia.

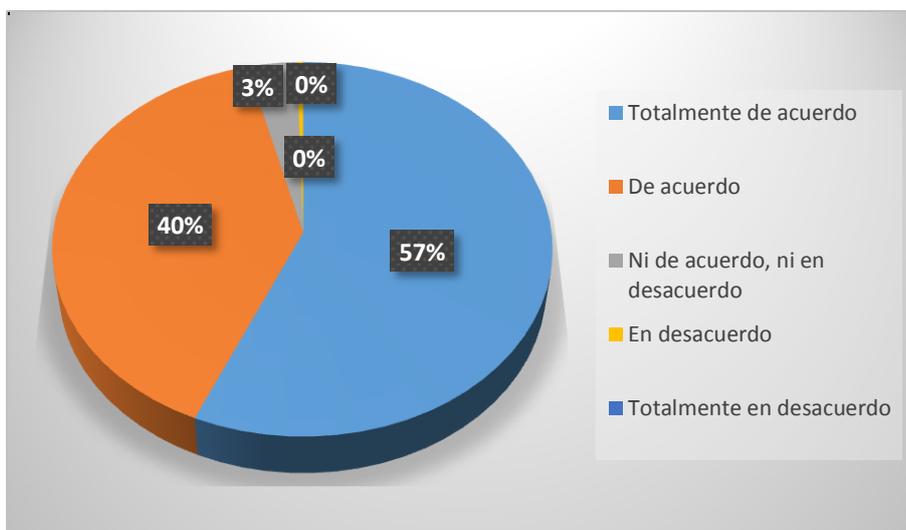


Figura 7. Departamento promueve el trabajo en equipo.

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

Los resultados (ver figura 7) obtenidos al aplicarse la encuesta a los servidores públicos del GAD del cantón Chone demuestran que, en los departamentos o áreas donde laboran los integrantes se promueva el trabajo en equipo el 57% (130 personas) están totalmente de acuerdo, el 40% (91 personas) concuerdan al estar de acuerdo, mientras tanto, con un 3% (8 personas) manifiestan no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, asimismo el 0% (1 persona) están en desacuerdo y con el 0% (0 personas) totalmente en desacuerdo.

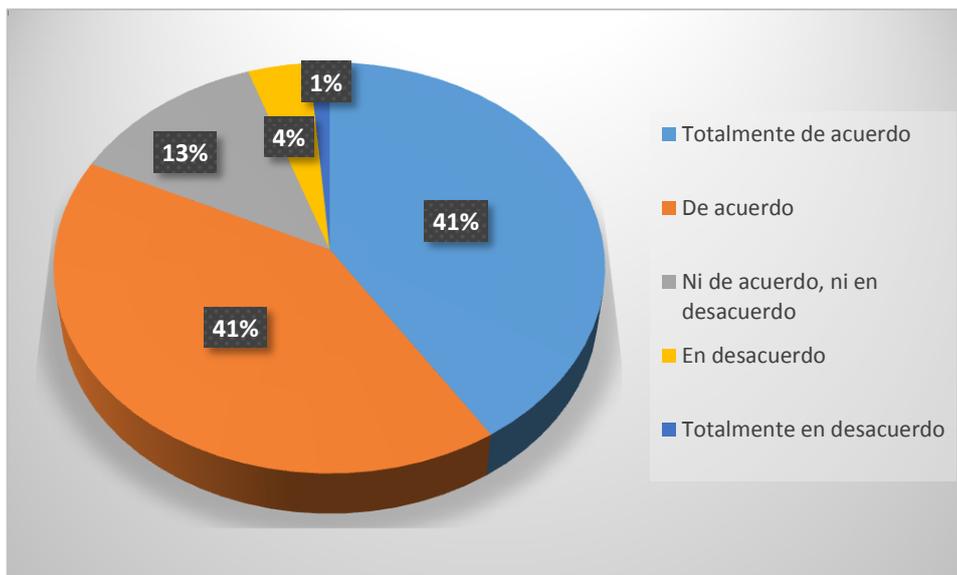
Por su parte Torres (2020) señala que es fundamental que el capital humano se gestione de tal manera que este logre sus objetivos personales y profesionales en cohesión con los organizacionales, generando lugares idóneos donde las personas donde se dependan más de la acción colectiva de los miembros que lo que puedan aportar individualmente, debido a que, los objetivos y metas se consiguen alcanzando una sinergia de un trabajo en conjunto de los integrantes de la organización.

**7. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en esta institución es el adecuado?**

Tabla 11. Salario adecuado.

| <b>OPCIONES</b>                 | <b>N.</b>  |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 94         |
| De acuerdo                      | 95         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 29         |
| En desacuerdo                   | 9          |
| Totalmente en desacuerdo        | 3          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 8.** Salario adecuado.

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

Al analizarse los resultados (ver figura 8) de la encuesta efectuada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone, estos expresan que el salario que perciben por su labor en la institución es el adecuado, el 41% (94 personas) aluden estar totalmente de acuerdo, asimismo con el 41% (95 personas) concuerdan al estar de acuerdo, no obstante con el 13% (29 personas) muestran una posición neutral al señalar no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, por su parte el 4% (9 personas) opinan estar en desacuerdo y seguido a esto el 1% (3 personas) están totalmente en desacuerdo.

Desde la perspectiva de Lumbreras et al., (2020) plantea que una remuneración económica apropiada al trabajador y el cargo que desempeña generará en ellos un tipo de motivación, compromiso, sentido de pertenencia y pertinencia, así como también ayudará a mejorar su desempeño laboral, el cual incidirá en la atención al usuario y al servicio brindado.

8. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?

Tabla 12. Suministro de herramientas.

| OPCIONES                        | N.         |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 23         |
| De acuerdo                      | 16         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 10         |
| En desacuerdo                   | 166        |
| Totalmente en desacuerdo        | 15         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia.

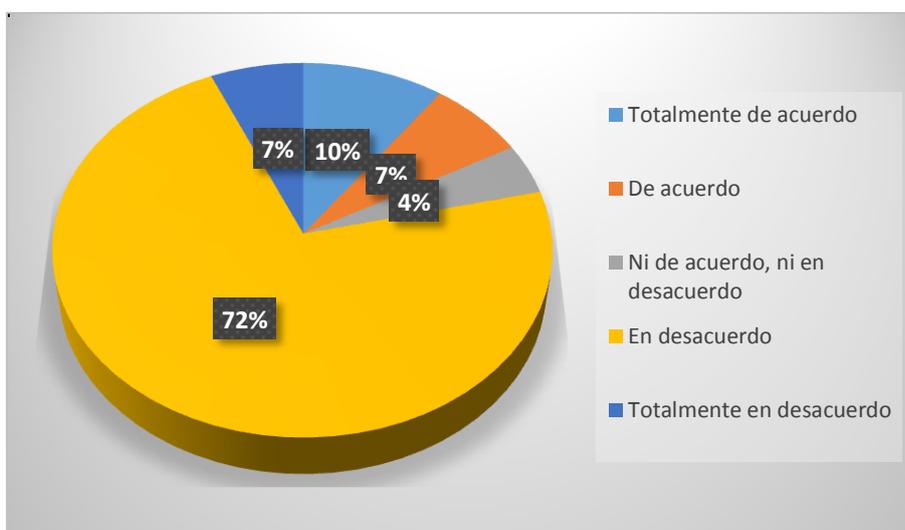


Figura 9. Suministro de herramientas.

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

Como se muestra (ver figura 9) indica que el 10% (23 personas) de los encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo con el suministro de herramientas necesarias para un adecuado trabajo, asimismo el 7% (16 personas) aluden estar de acuerdo, no obstante con el 4% (10 personas) muestran una posición neutral al señalar no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, por su parte el 72% (166 personas) opinan estar en desacuerdo y seguido a esto el 7% (15 personas) están totalmente en desacuerdo.

Desde la perspectiva de Uribe et al., (2021) plantea que un adecuado suministro de herramientas actualmente tecnológicas y otros métodos que coadyuven al desempeño de la función corroboran el carácter de subordinación. La situación que se vivió por la pandemia del COVID-19 produjo que las actividades cotidianas que se realizaban a diario en las instalaciones de la institución se trasladaron al hogar o de forma virtual, donde la tecnología y la carencia de esta, tuvo un efecto negativo en los miembros al verse limitados al realizar sus labores de manera eficiente.

### 9. ¿Considera usted que tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?

Tabla 13. Autonomía para toma de decisiones.

| <b>OPCIONES</b>                 | <b>N.</b>  |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 114        |
| De acuerdo                      | 100        |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7          |
| En desacuerdo                   | 8          |
| Totalmente en desacuerdo        | 1          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia.

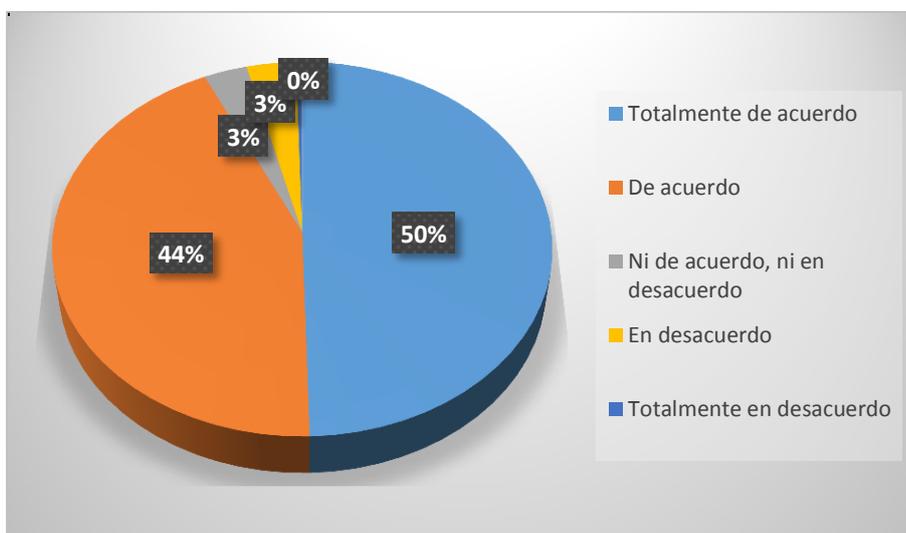


Figura 10. Autonomía para toma de decisiones.

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

De acuerdo a los resultados obtenidos (ver figura 10) de la encuesta aplicada se manifestó que el 50% (114 personas) de los encuestados señalaron estar totalmente de acuerdo en que ellos tienen autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo, así mismo el 44% (100 personas) estuvieron de acuerdo, un 3% (7 personas) se mantuvieron en una posición neutral en señalar que no estaban ni de acuerdo, ni en desacuerdo, por otra parte el 3% (8 personas) estuvieron en desacuerdo y siguiendo de esta forma el 0% (1 persona) indicaron estar totalmente en desacuerdo.

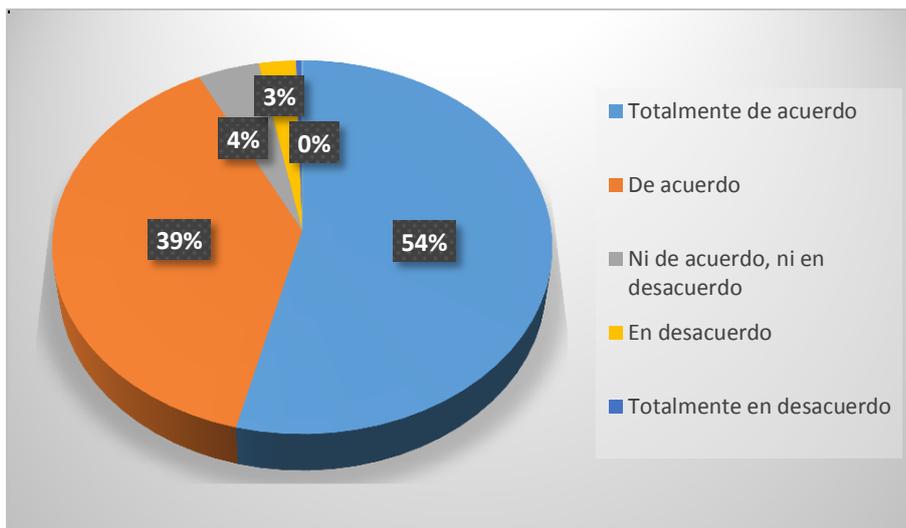
De acuerdo con Faya et al., (2018), aquellos colaboradores de mayor libertad laboral presentan un menor estrés que aquellos trabajadores con ocupaciones equivalentemente demandantes, pero con menos autonomía, sin embargo, los trabajadores de una empresa con un alto nivel de autonomía laboral se encuentran satisfechos con su situación. A pesar de ello, la mayor parte reconoce presiones e influencias procedentes del contexto que limitan o determinan su libertad de expresión.

#### 10. ¿Su jefe le otorga algún tipo de motivación por el trabajo que usted realiza?

Tabla 14. Otorgación de tipos de motivación.

| <b>OPCIONES</b>                 | <b>N.</b>  |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 124        |
| De acuerdo                      | 89         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 10         |
| En desacuerdo                   | 6          |
| Totalmente en desacuerdo        | 1          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 11.** Otorgación de tipos de motivación.

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

En la (figura 11), el 54% (124 personas) de los encuestados señalaron que están totalmente de acuerdo acerca de los tipos de motivación que otorgan los jefes, así mismo un 39% (89 personas) indicaron estar de acuerdo, sin embargo un 4% (10 personas) expresaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, están en una posición neutral, por otra parte, el 3% (6 personas) señalaron estar en desacuerdo y seguido de un 0% (1 persona) que está totalmente en desacuerdo.

Para Cuevas et al., (2016) las motivaciones, por su parte, son el perfil empresarial, los recursos y las capacidades, la estrategia de negocio y la gestión de acciones de sustentabilidad. Los beneficios son económicos, sociales, ambientales y en materia de competitividad. Estos hechos llevan a considerar la relevancia de estudiar los incentivos, las motivaciones y los beneficios de la gestión ambiental, así como su relación con la implementación de buenas prácticas de sustentabilidad por parte de las empresas

### 11. ¿Se siente competente para realizar las actividades inherentes a su puesto de trabajo?

Tabla 15. Competente en las actividades.

| OPCIONES                        | N.         |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 135        |
| De acuerdo                      | 88         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 6          |
| En desacuerdo                   | 1          |
| Totalmente en desacuerdo        | 0          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia.

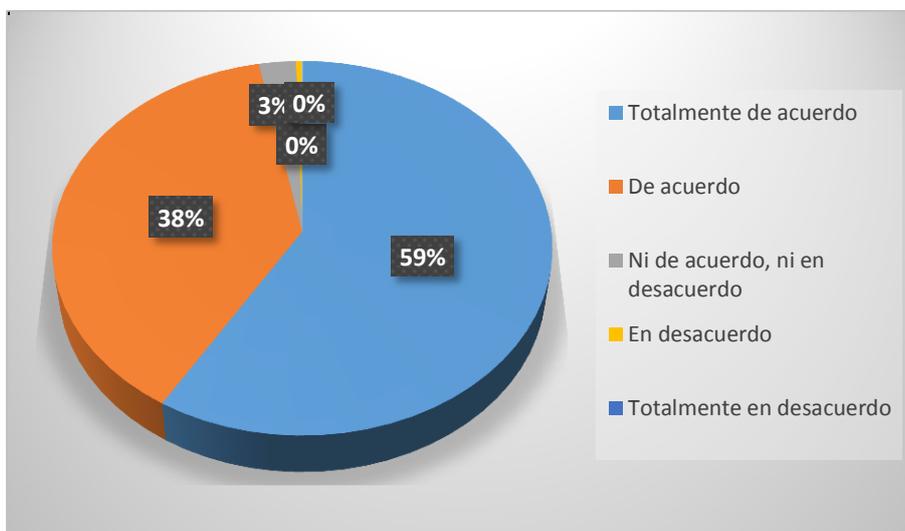


Figura 12. Competente en las actividades.

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

La (ver figura 12), referente a ser competente para realizar las actividades inherentes al puesto de trabajo, el 59% (136 personas) señalaron que están totalmente de acuerdo, así mismo el 38% (88 personas), están de acuerdo, sin embargo el 3% (6 personas) se mantienen en una postura neutral, por lo cual el 0% de (1 persona) y se mantienen en desacuerdo y el otro 0% es que está totalmente en desacuerdo.

La Organización Internacional del Trabajo (citado por Coste et al., 2017) señala a la conceptualización de competencia laboral como aquella habilidad de realizar

una actividad o laboral de manera eficaz en el desempeño del ejercicio de su trabajo. Que además no solo contempla un compendio de destrezas necesarias para ejercicio de su puesto laboral. Sino que también es el conjunto de actitudes para el análisis, la toma de decisiones, entre otros.

## 12. ¿Usted cree que tiene el conocimiento adecuado para realizar las actividades de su puesto de trabajo?

Tabla 16. Conocimiento adecuado.

| OPCIONES                        | N.         |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 143        |
| De acuerdo                      | 81         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4          |
| En desacuerdo                   | 2          |
| Totalmente en desacuerdo        | 0          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia.

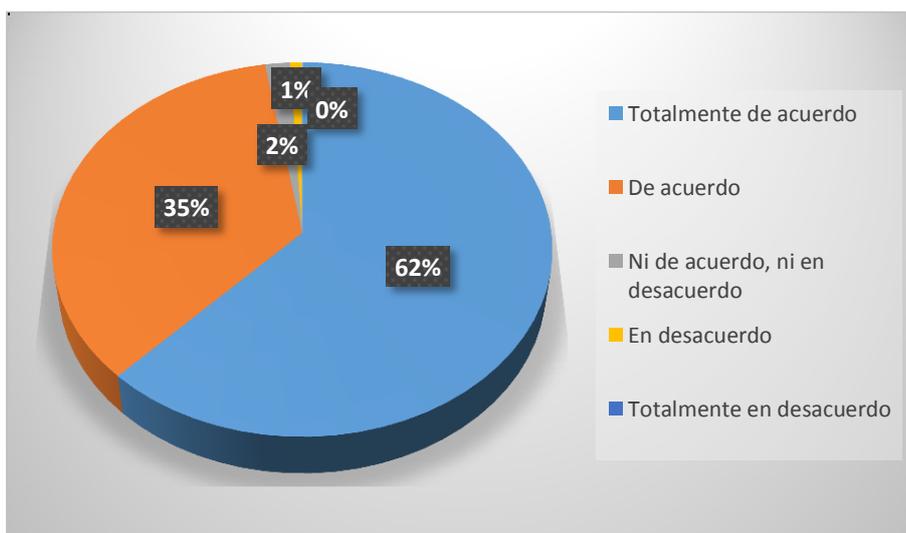


Figura 13. Conocimiento adecuado.

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

En la (ver figura 13), muestra que un 62% (143 personas) de los encuestados están totalmente de acuerdo en poseer un conocimiento adecuado para realizar actividades dentro de su puesto de trabajo, mientras que un 35% (81 personas)

están de acuerdo, sin embargo un 2% (4 personas) señalaron estar en una posición neutral ni de acuerdo, ni en desacuerdo, por otro lado el 1% (2 personas) están en desacuerdo, seguido de un 0 % (0 personas) que esperan en responder que estarían totalmente en desacuerdo.

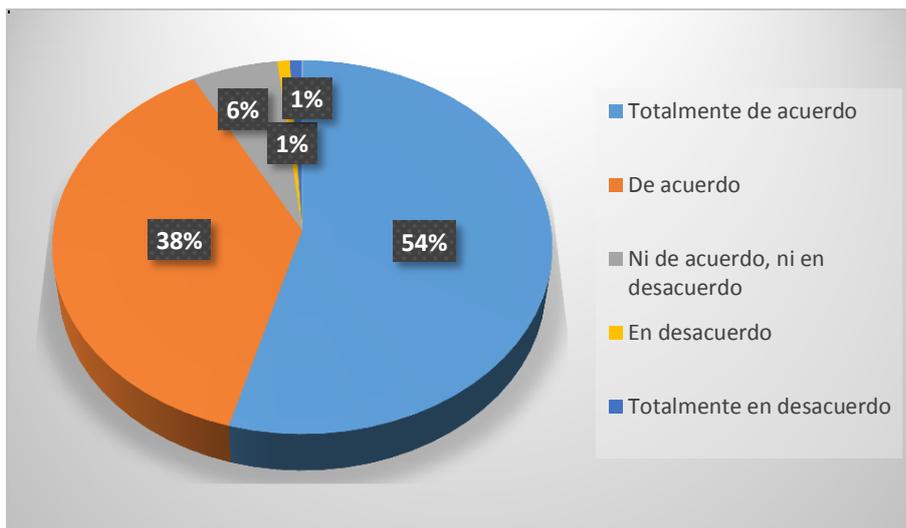
Según Montoya y Boyero, (2016) señala que en las instituciones el capital humano y todas las destrezas y habilidades que aporten los individuos a la misma, como la experiencia, el conocimiento, el comportamiento, las actitudes, la interrelación entre los demás miembros y el apego a los objetivos y metas individuales e institucionales en sinergia, es la base para el éxito, la competitividad para un plus diferente con las demás organizaciones.

### 13. ¿Considera usted que existe compañerismo con los demás servidores públicos para llevar a cabo las actividades laborales?

Tabla 17. Existencia de compañerismo.

| <b>OPCIONES</b>                 | <b>N.</b>  |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 125        |
| De acuerdo                      | 87         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 14         |
| En desacuerdo                   | 2          |
| Totalmente en desacuerdo        | 2          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 14.** Existencia de compañerismo.

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

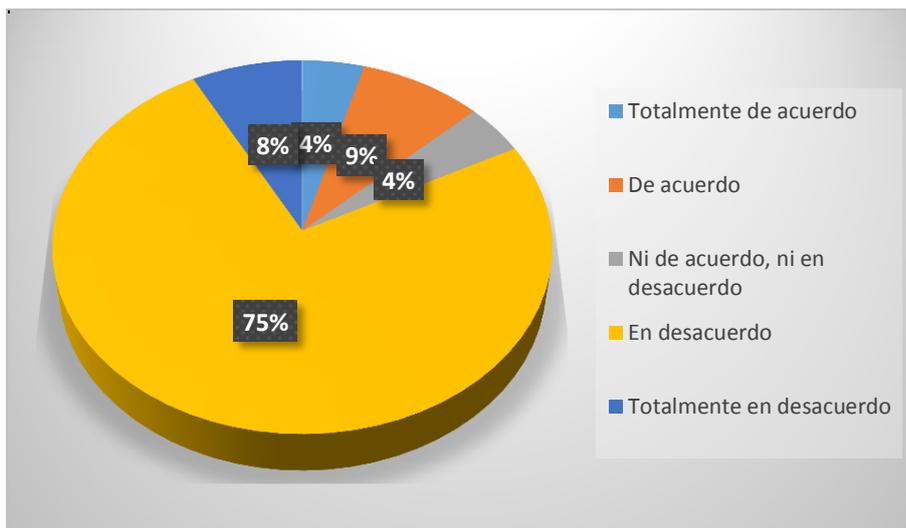
En (ver figura 14) se muestra que un 54% (125 personas) de los encuestados señalan que están totalmente de acuerdo con respecto a la existencia de compañerismo, así mismo un 38% (87 personas) señalan que están de acuerdo, también un 6% (14 personas) se muestran de manera parcial ni de acuerdo ni desacuerdo, del mismo modo el 1% (2 personas), señalaron estar en desacuerdo, del mismo modo 1% (2 personas) indicaron que están totalmente en desacuerdo. Según Coronado y Nuñez (2017) cada departamento y de la institución en general como tal, a fin de crear un servicio eficaz, eficiente y de calidad.

#### 14. ¿El GAD del cantón Chone, realiza capacitaciones continuas?

**Tabla 18.** Capacitaciones continuas.

| OPCIONES                        | N.         |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 10         |
| De acuerdo                      | 20         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 10         |
| En desacuerdo                   | 172        |
| Totalmente en desacuerdo        | 18         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

*Fuente.* Elaboración propia.



**Figura 15.** Capacitaciones continuas.

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

En la (ver figura 15) indica que el 4% (10 personas) de los encuestados señalaron que están totalmente de acuerdo con respecto a la realización de capacitaciones continuas, así mismo el 9% (20 personas) señalan estar de acuerdo, un 4 % (10 personas) que se mantienen en un punto medio ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo un 75% (172 personas) señalan que están en desacuerdo con lo antes mencionado y por último el 8% (18 personas) señalaron que están totalmente en desacuerdo.

Salgado et al., (2017) manifiesta que capacitar al personal de todos los niveles en las instituciones es imprescindible para que las instituciones sean sostenibles a través del tiempo, y puedan ser más competitivas adaptándose a los continuos cambios de paradigmas entorno a las nuevas formas de gestión, donde el talento humano será el aspecto diferenciador entre las organizaciones que ofertan servicios similares.

### 15. ¿Usted cree que tiene la suficiente supervisión cuando desempeña su trabajo?

Tabla 19. Supervisión suficiente.

| OPCIONES                        | N.         |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 136        |
| De acuerdo                      | 75         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 13         |
| En desacuerdo                   | 6          |
| Totalmente en desacuerdo        | 0          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia.

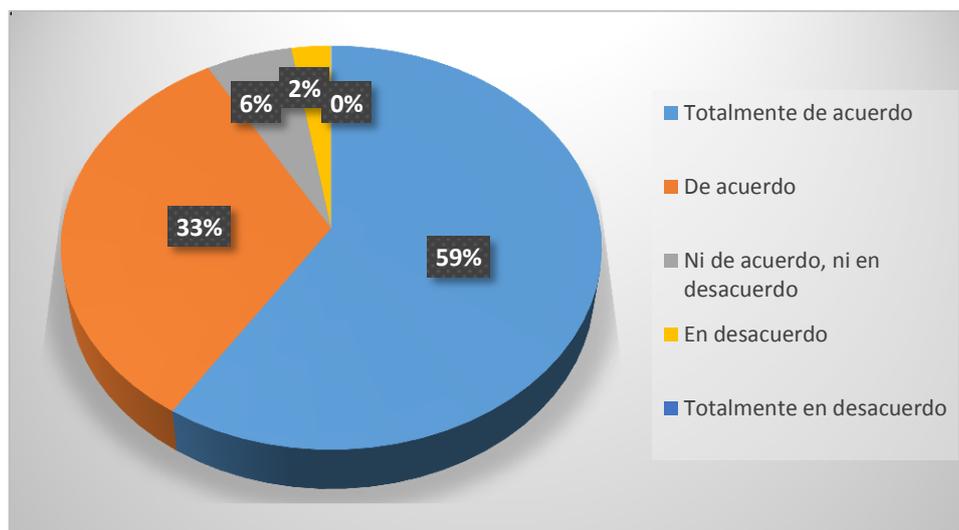


Figura 16. Supervisión suficiente.

Fuente. Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

En la (ver figura 16) indica que el 59% (136 personas) de los encuestado manifestaron que están totalmente de acuerdo respecto a la suficiente supervisión al momento de realizar cualquier actividad, así mismo el 33% (75 personas) indicaron que están de acuerdo, un 6% (13 personas) mantienen una postura neutral respecto al tema, es decir ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 2% (6 personas) señalan que están en desacuerdo y un 0% (0 personas) totalmente en desacuerdo.

Morales (2017) expresa que cuando el personal de las instituciones y las actividades que realizan en lugar de trabajo son supervisadas por medio de

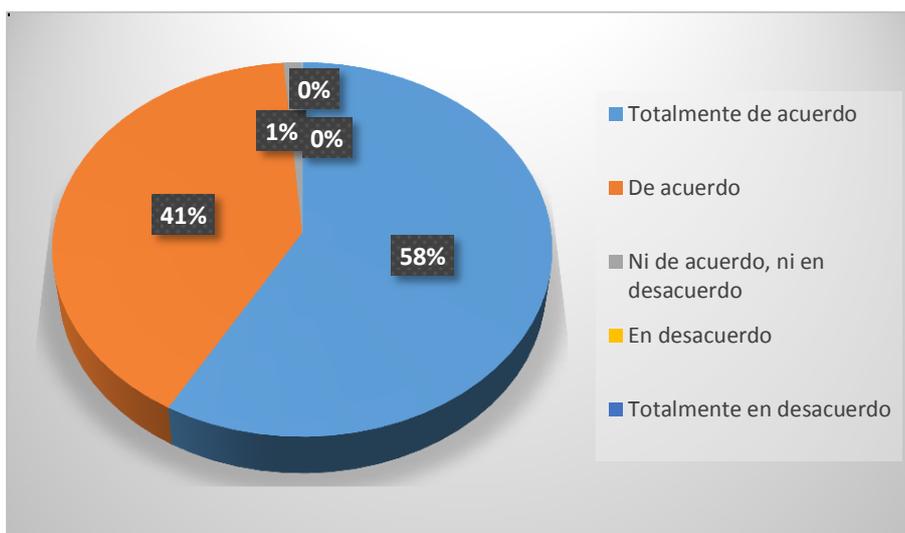
evaluaciones periódicas, la institución es mucho más productiva y rentable. Por ende, es esencial que los directivos vigilen las tareas que realizan sus subordinados en cada departamento, tendrá un efecto positivo en la institución en general.

**16. ¿Cree usted que una comunicación eficaz ayudaría en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales?**

**Tabla 20.** Comunicación eficaz.

| <b>OPCIONES</b>                 | <b>N.</b>  |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 134        |
| De acuerdo                      | 93         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3          |
| En desacuerdo                   | 0          |
| Totalmente en desacuerdo        | 0          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

*Fuente.* Elaboración propia.



**Figura 17.** Comunicación eficaz.

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

En la (ver figura 17) respecto a la comunicación eficaz para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, el 58% (134 personas) señalaron que están totalmente de acuerdo, mientras que el 41% (93 personas) indicaron que están de

acuerdo, mientras que el 1% (3 personas) se encuentran en un punto neutro ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido de un 0% para las opciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

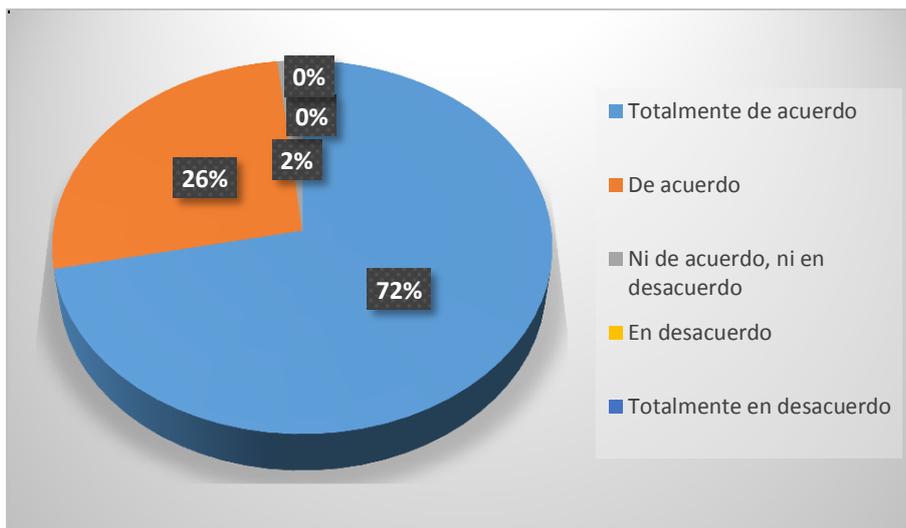
Para Petrone (2021) señala a la comunicación como un instrumento esencial para ejercer un excelente trabajo en equipo por parte de los integrantes de la institución. Sin embargo para que esta tenga un efecto positivo no basta solo con comunicarse, sino que esta debe ser eficaz donde los altos mandos escuchen a su subordinados, los subordinados a los directivos, y el personal entre sí. Por la cual se requiere un análisis crítico y objetivo del mensaje que se va a emitir y recibir, para así lograr un análisis desde una perspectiva amplia.

### 17. ¿Usted se siente comprometido con los objetivos del GAD del cantón Chone?

Tabla 21. Compromiso con los objetivos.

| <b>OPCIONES</b>                 | <b>N.</b>  |
|---------------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo           | 165        |
| De acuerdo                      | 61         |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4          |
| En desacuerdo                   | 0          |
| Totalmente en desacuerdo        | 0          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>230</b> |

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 18. Compromiso con los objetivos.**

*Fuente.* Datos tomados de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD del cantón Chone.

En la (ver figura 18) respecto al compromiso con los objetivos institucionales el 72% (165 personas) de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo, un 26% (61 personas) que están de acuerdo, mientras que un 2% (4 personas) aluden que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 0% tanto para la opción en desacuerdo como para totalmente en desacuerdo.

Corona (2020) decreta que la importancia del sentido de pertenencia en la vida del ser humano ha sido estudiada por diversos autores y abordada desde distintas perspectivas. Al revisar este concepto encontramos que, a lo largo de los años y de los contextos, el concepto ha mantenido características afines en sus acepciones. Dentro de las más repetidas se encuentra que el sentido de pertenencia es inherente al ser humano, como una necesidad, por tanto, un trabajador con apego a la filosofía de la organización y sus intereses favorece efectivamente con la rentabilidad, la satisfacción, la productividad y el éxito de la institución.

### **4.3 FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD DEL CANTÓN CHONE.**

En el logro de esta fase se procedió a la elaboración de un plan de mejora continua con el fin de afianzar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone, para finalmente con los resultados alcanzados del plan de mejora se socializo los mismos a la directora de Talento Humano de la institución, asimismo con los demás involucrados de la investigación, como se señala a continuación:

- **Elaboración de un plan de mejora con estrategias enfocadas en la cultura organizacional, así mismo este contribuirá a mejorar el desempeño laboral de todos los servidores públicos del GAD del cantón Chone.**

Para la ejecución de esta actividad se la realizó con base a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal del cantón Chone, misma que demostró que existen factores que afectan a la cultura organizacional e inciden en el desempeño laboral como son: las sugerencias y comentarios del personal no son acatadas con la debida importancia del caso, la información brindada por los directivos no es lo suficientemente clara a sus subordinados, así como no se le suministra las herramientas necesarias para efectuar adecuadamente su trabajo, y finalmente la falta de capacitaciones continuas (ver tabla 22), por esta razón se diseñó un plan de mejora con estrategias que fortalezca las variables de estudio, a fin de fomentar un ambiente

laboral idóneo en que tanto las autoridades y subordinados se sientan en armonía al momento de desarrollar sus actividades.

**Tabla 22.** Variables seleccionadas para su fortalecimiento.

| <b>Variable</b>           | <b>Puntaje</b> | <b>Ítems a fortalecer</b>  |
|---------------------------|----------------|--|
| Comentarios y sugerencias | 79%            | Implementar un buzón de sugerencias en un punto estratégico de las instalaciones del GAD, para conocer las inquietudes o dudas que existen por parte de los servidores públicos. |
| Comunicación interna      | 78%            | Crear una plataforma virtual donde todo el personal que labora en la institución tenga acceso y conozca información de interés y actualizada en beneficio del GAD.               |
| Equipos y materiales      | 72%            | Proveer de las herramientas necesarias para la realización de tareas de manera eficaz y eficiente  |
| Capacitación              | 75%            | Capacitar continuamente a los funcionarios administrativos para mantenerlos a la vanguardia  |

Fuente. Elaboración propia.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las diversas definiciones de autores sobre la cultura organizacional concluimos que es aquella donde los individuos que laboran en una institución expresan sus valores, creencias, rituales, costumbres, actitudes, en el actuar cotidiano de su labor profesional dentro de las mismas, donde esta puede mejorar o empeorar por factores tales como: una comunicación ineficaz, falta de motivación, liderazgo, capacitaciones continuas, las relaciones interpersonales entre los miembros, que se verán reflejados directamente en el desempeño laboral del personal. Por ende, lo fundamental de contar con una cultura organizacional óptima y un desempeño laboral competente, ha logrado que se mejore la productividad, la rentabilidad, la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que se ofertan al usuario a través de un capital humano comprometido con su labor.

En efecto, se le propone como sugerencia al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone (ver tabla 23) la implementación de un plan de mejora con acciones y estrategias aplicables en pro que las metas y objetivos institucionales planificados, con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico evidenciado en la encuesta donde se observó las principales falencias de la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Para el caso se tomó como referencia a la herramienta a la mejora de gestión de procesos 5W+H1 por medio de preguntas estructuradas de un análisis completo de la institución: Qué (WHAT), Quién (WHO), Cuándo (WHEN), Dónde (WHERE), Cómo (HOW), estableciendo variables a mejorar mismas que, se sustentaron en poder generar posibles soluciones a los problemas del GAD municipal del cantón Chone de manera que favorezca al perfeccionamiento de los procesos.

**Tabla 23.** Plan de mejora.

| Variables                 | Actividades  | Quién  | Cuándo         | Dónde  | Cómo   | Indicador de Cumplimiento                                | Metas  |
|---------------------------|--|--|----------------|--|--|--|--|
|                           | What   | Who  | When           | Where  | How  |  |  |
| Comentarios y sugerencias | Considerar los comentarios y sugerencias del personal que labora en el GAD.                        | -Departamento de Talento Humano<br>-Directores Departamentales | Mensualmente   | Departamento de Talento Humano                                     | Buzón de comentarios y sugerencias electrónico | Nº de comentarios por mes                                | 1 comentario o sugerencia aceptado por cada departamento |
| Comunicación interna      | Facilitar la información pertinente y adecuada para la realización de actividades institucionales. | -Directores Departamentales                                    | Mensualmente   | Todos los departamentos del GAD del cantón Chone                   | Plataforma digital                             | Nº actualización de la plataforma                        | 10 trípticos   |
| Equipo y materiales       | Suministrar las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo.                    | -Departamento de Talento Humano                                | Mensualmente   | Departamento de Talento Humano<br>Departamento de Compras Públicas | Materiales de oficina, equipos de oficina      | Nº de equipos y materiales de oficina entregados por mes | 50 equipos y materiales                                  |
| Capacitación              | Incrementar las capacitaciones para los servidores públicos del GAD del cantón Chone.              | -Departamento de Talento Humano<br>-Directores Departamentales | Semestralmente | Todos los departamentos del GAD del cantón Chone                   | Talleres, conferencias, seminarios.            | Nº de seminarios aprobados por semestre                  | 2 seminarios   |

Fuente. Elaboración propia.

- **Socialización del plan de mejora con los involucrados de la investigación.**

Se procedió a efectuar la última actividad de esta fase, que implica la socialización del plan de mejoras con una reunión en las instalaciones de la institución que fue objeto de investigación, donde se contó con la presencia de la Directora de Talento Humano del GAD del cantón Chone sustentando los resultados encontrados y establecidos en el presente plan, con el propósito que sean debidamente aplicados fortaleciendo la cultura organizacional de las áreas administrativas y así mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos, cabe señalar que quedará a consideración de las respectivas autoridades.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

- Al levantar la información teórica y científica pertinente, se pudo constatar que tanto la cultura organizacional y el desempeño laboral están condicionados a diversos elementos, y como más relevante para su óptimo desarrollo es la eficiencia en la gestión del talento humano en convergencia con los nuevos paradigmas que pretende la administración pública actual.
- A través de la recopilación de datos se pudo evidenciar que existen falencias en la cultura organizacional como la poca importancia que se le da a los comentarios y sugerencias, la información que se les brinda a los subordinados sobre las actividades a realizar en su puesto de trabajo, además no se les proporcionan las herramientas adecuadas para su labor diaria, y en lo correspondiente al desempeño laboral una escasa capacitación continua que les permita ir creciendo como persona y profesional.
- Finalmente, con la información obtenida en la entrevista y la encuesta, y al detectarse ciertas falencias que estaría afectando a la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Chone, es fundamental la aplicación de un plan de mejora continua con acciones y actividades que le permitan a la institución desarrollar sus funciones en todos los niveles de manera eficiente y eficaz en pro de mejorar los servicios que presta a la población.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Es fundamental que las investigaciones referentes a la cultura organizacional y el desempeño laboral se la realice desde diversas perspectivas, desde fuentes científicas que permitan conocer las principales causas y consecuencias que se han dado a lo largo de las diversas teorías administrativas y de gestión, para poder soluciones fiables a la investigación previamente planteada.
- Es recomendable realizar diagnósticos periódicos focalizados a conocer el estado en que se encuentra la cultura organizacional para poder solucionar las falencias más relevantes y mitigar su impacto en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón, que pueda llegar a afectar de manera permanente al ambiente laboral y la calidad de los servicios.
- Es importante que las autoridades competentes examinen la propuesta establecida en el plan de mejora a cabalidad, seguido de una evaluación periódica del avance y el efecto de las mismas en los integrantes y la institución en todos los niveles por medio del cumplimiento de las metas y objetivos planificados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agüero, J. (2007). Teoría de la Administración: Un Campo Fragmentado y Multifacético. *Revista Científica «Visión de Futuro»*, 7(1), 34–65. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935466001>
- Agui-ortiz, A. (2021). Bienestar y desempeño laboral de los trabajadores públicos de la UNHEVAL, Huánuco, 2019. *Gaceta Científica*, 6(3), 203–212. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/979/830>
- Alpuche, E., y Bernal, J. (2015). La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor. *Intersticios Sociales*, 2(10), 1–29. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ins/n10/n10a2.pdf>
- Arboleda, G., y López, J. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista Ciencias de La Salud*, 15(2), 247–258. <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v15n2/1692-7273-recis-15-02-00247.pdf>
- Arévalo, J., Navarro, G., y Bayona, R. (2016). La necesidad de medir la cultura organizacional. Una revisión del tema. *Revista Ingenio UFPSO*, 12(2), 53–65. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/ingenio/article/view/2124/2064>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial Descentralizado. (COOTAD). Registro Oficial Suplemento 303 de 19-Oct.-2010, 1–180. <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/COOTAD.pdf>
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2010). Ley Orgánica De Servicio Público, Losep. Registro Oficial Suplemento 294, 1–59. <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/LOSEP.pdf>
- Bedoya, M., Posada, D., Quintero, M., y Zea, J. (2017). Factores Influyentes En El Bienestar De Los Individuos En Un Contexto Laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1–9. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/download/326978/2>

0784204/

Betancur, M. (2016). *Metodologías de Mejoramiento e Incremento de la Competitividad* [tesis de grado, Universidad EAFIT Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico]. Repositorio Institucional EAFIT.

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11254/Manuela\\_BetancurPelaez\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11254/Manuela_BetancurPelaez_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Busquet Duran, J. (2015). *La Cultura*. Editorial UOC.

Cadena, E. (2019). *La motivación y su relación con el desempeño laboral en la empresa ENVATUB S.A. de la provincia de Pichincha* [tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCESA.

[https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2877/1/77044.pdf?fbclid=IwAR2y62JBncHpb7bf4WnZTh\\_ZsY\\_8j0kibokpiyQdksa\\_yICxnD6Y91dQ-iU#page23](https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2877/1/77044.pdf?fbclid=IwAR2y62JBncHpb7bf4WnZTh_ZsY_8j0kibokpiyQdksa_yICxnD6Y91dQ-iU#page23)

Calvo, J., Pelegrín, A., y Gil, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de La Dirección*, 12(1), 96–118. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v12n1/rdir06118.pdf>

Cárdenas, J. (2017). La representación social de instituciones públicas de índole política en la ciudadanía del estado de Colima. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, 22(2), 55–69. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmop/n22/2448-4911-rmop-22-00055.pdf>

Carrillo, Á. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 1(8). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788007>

Carrillo, Á. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas* [tesis doctoral, Universidad Nacional De La Plata]. Repositorio Institucional UNLP. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/75026/Documento\\_complet](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/75026/Documento_complet)

o.pdf-PDFA1b.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Castagnola, V., Castagnola, G., Castagnola, A., y Castagnola, C. (2020). La capacitación y su relación con el desempeño laboral en un hospital infantil público de Perú. <https://www.redalyc.org/journal/5736/573667939005/>
- Castrillón, F. (2018). *Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Servicio al Cliente, en la Empresa Genionet Telecomunicaciones S.A.S* [tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UNIMILITAR. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20732/FreyzerBernalCastrillon2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Chiang, M., y San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159–165. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492015000300001>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Carta Constitucional*. <https://www.ambiente.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
- Corona, A. (2020). El sentido de pertenencia, una estrategia de mejora en el proceso formativo en las artes. Estudio de caso en Danza en una universidad mexicana. *Páginas de Educación*, 13(2), 59–79. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i2.2172>
- Coronado, M. y Sandoval, C. (2017). *Estrés laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la sede administrativa Ugel San Ignacio* [tesis de grado, Universidad Señor de Sipán Pimentel – Perú]. Repositorio Institucional USS. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4256/Coronado%20Nu%c3%b1ez%20-%20Sandoval%20del%20Campo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Coste, H., Lugo, Z., Zambrano, E., y García, C. (2017). Competencias Laborales en el Banco Occidental de Descuento. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(36), 45–64. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70950101003.pdf>
- Cuevas, I., Rocha, L., y Soto., M. (2016). Incentivos, motivaciones y beneficios de la incorporación de la gestión ambiental en las empresas. *Universidad & Empresa*, 18(30), 121–141. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.06>
- De La Torre, L., y Themme-Afan, K. (2017). Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca Nacional del Perú 2016 [tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/98758027-def1-4066-b958-6653fffc9ec1/content>
- Díaz, V., y Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Ciencias de La Salud*, 14(1), 115–121. <https://doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10>
- Espinoza, M., y Negrete, H. (2017). Cultura organizacional en la administración pública ecuatoriana. *Res Non Verba*, 7(2), 79–94. <https://biblat.unam.mx/hevila/ResnonverbaGuayaquil/2017/vol7/no2/5.pdf>
- Falcón, CH., y Leiva, R. (2019). *Aplicación de la metodología Kazán para mejorar el desempeño laboral en el área asistencial del Hospital Regional Nuevo Chimbote-2019* [tesis de grado, Universidad César Vallejo, Perú]. Repositorio Institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45416/Falc%C3%B3n\\_SCDP-Leiva\\_VRA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45416/Falc%C3%B3n_SCDP-Leiva_VRA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Faya, A., Hernández, R., Herrera, M., y Venturo, C. (2018). *Autonomía del Trabajo y Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Universidad Peruana*. <https://www.redalyc.org/journal/4676/467657107003/html/>

- Fernández, J. (2017). Disertación sobre el servicio público. *Foro, Revista de Derecho*, 0(13), 5–21. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/foro/article/view/379>
- Flores, A. (2017). *La importancia de tener un programa de felicidad en el trabajo en empresas de servicio del giro gastronómico* [tesis de grado, Universidad Panamericana]. Repositorio Institucional. <https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2913/190961.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flórez, J., López, M., y López, A. (2014). Gobierno corporativo y sector público: un estudio bibliométrico en las principales revistas ISI. *Innovar*, 24(51), 79–97. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n51.41489>
- García, Á., y Gisbert, V. (2015). Estudio de la implantación de la mejora continua en Pymes. *3C Tecnología Glosas de Innovación Aplicadas a La Pyme*, 4(4), 189–198. <https://doi.org/10.17993/3ctecno.2015.v4n4e16.189-198>
- García, D., Londoño, C., y Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1–11. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981/20784207>
- Gobierno Provincial de Manabí. (2019). Chone - Gobierno de Manabí Ecuador. Gobierno Provincial de Manabí. <https://www.manabi.gob.ec/sitio2020/cantones/Chone>
- González, W., Bastidas, C., Figueroa, H., Zambrano, C., y Matabanchoy, S. (2018). *Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional*. 20(2), 200–214. <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v20n2/0124-7107-reus-20-02-00200.pdf>
- González, D., Alvarado, C., y Marín, C. (2017). Diseño y Validación de una Encuesta para la Caracterización de Unidades de Producción Caprina. *Revista de La Facultad de Ciencias Veterinarias, UCV*, 58(2), 68–74.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0258-65762017000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-65762017000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

- González, M. (2016). Ética Para Gobernar: Lecciones Básicas Para Un Gobierno Justo. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 38(2), 132–135. <https://www.redalyc.org/pdf/4575/457546143009.pdf>
- Guartán, A., Torres, K., y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(4), 13-26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Guerrero, M., y Silva, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110–115. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>
- Guzmán, B. (2017). *Desempeño laboral y dimensiones de la personalidad en los trabajadores de la municipalidad provincial del Santa - Chimbote - 2017* [tesis de grado, Universidad San Pedro]. Repositorio Institucional USANPEDRO. [http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis\\_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, J., Helena, D., y Fernández, M. (2018). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* 7(1), 201–217. <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v7n1/2308-0132-reds-7-01-201.pdf>
- Hernández, Z. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de Cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo* [tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS. [https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2284/Tesis de Hernández Díaz Zhenia Magaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2284/Tesis%20de%20Hern%C3%A1ndez%20D%C3%ADaz%20Zhenia%20Magaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Llanos, M y Bell, R. (2018). Cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2), 1–19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>

- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Arrata, F., y Armas, Y. (2016). La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana. <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Lobelle, G. (2017). Políticas públicas sociales: apuntes y reflexiones Public. *Alcance*, 13(3), 1576–1580. <http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v6n14/ralc06317.pdf>
- Lumbreras, M., Hernández, I., Méndez, P., Dosamantes, L., Cervantes, M., García, A., y Cortez, H. (2020). Influencia de la calidad de vida laboral sobre el desempeño de trabajadores de hospitales públicos de México: Una visión desde la gestión directiva. *Salud Publica de México*, 62(1), 87–95. <https://doi.org/10.21149/10247>
- Madero, S., y Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-100. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148–165. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1010-29142016000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=en](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142016000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=en)
- Manjarrez, N., Boza, J., y Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 359–365. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Marcillo, M., Chilán, S., Parrales, J., Barcia, D., y Indacochea, B. (2018). Perspectiva de la cultura organizacional en instituciones públicas del sector educativo. *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 2(3), 172–181. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/421/pdf>
- Martín, S., y Lafuente, V. (2017). Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. *Investigación Bibliotecológica*.

- Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 31(71), 151.  
<https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2017.71.57814>
- Martínez, J. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Revista Científica Orbis Cognita*, 4(2), 140–157.  
<https://doi.org/10.48204/j.orbis.v4n2a8>
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Molina, J., Pérez, A., Lizárraga, G., y Larrañaga, A. (2018). Análisis de calidad de vida laboral y competitividad en empresas de servicios turísticos. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 7(2), 44–67.  
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2018.070234.44-67/>
- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). *El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional*. Universidad Nacional De Misiones.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357947335001/html/index.html>
- Morejón, E. M. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 14(25), 127–143.  
<https://www.redalyc.org/pdf/960/96049292007.pdf>
- Morelos, J., y Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Scielo*, 10(1), 98.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v10n1/v10n1a06.pdf>
- Morales, O. (2017). El sistema de control interno en las posadas turísticas del estado Mérida, Venezuela. *Economía*, 42(44), 99–127.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1956/195653981006.pdf>
- Mostajo, M. (2019). ¿Son conceptos indeterminados, arbitrarios o barbarismos jurídicos en la constitución política del estado, las condiciones generales de

acceso al servicio público? *Revista Jurídica Derecho*, 8(11), 33–53.  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/rjd/v8n11/v8n11\\_a03.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rjd/v8n11/v8n11_a03.pdf)

OCDE, CAF, y CEPAL. (2018). Perspectivas económicas de América Latina 2018 repensando las instituciones para el desarrollo. In Banco de Desarrollo de América Latina (Vol. 1, Issues 1293A-8383/1). <https://doi.org/10.1787/leo-2018-es>

Ortega, J. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Journal of the Selva Andina Research Society*, 8(2), 145–146. [http://www.scielo.org.bo/pdf/jsars/v8n2/v8n2\\_a08.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/jsars/v8n2/v8n2_a08.pdf)

Pacherrez, J., y Marrufo, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2(2), 1594–1622. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.184](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184)

Palafox, M., Ochoa, S., y Jacobo, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 1(35), 67- 80. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>

Páramo, D. (2014). Cultura y análisis organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 37(2), 7–10. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64632634001.pdf>

Pashanasi, B., Gárate Ríos, J., y Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 163–174. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>

Peña, M., y Durán, N. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201–222. [http://riberdis.cedd.net/bitstream/handle/11181/4827/Justicia\\_organizaciona\\_l\\_desempeño\\_laboral\\_y\\_discapacidad.pdf?sequence=1&rd=0031790023989960](http://riberdis.cedd.net/bitstream/handle/11181/4827/Justicia_organizaciona_l_desempeño_laboral_y_discapacidad.pdf?sequence=1&rd=0031790023989960)

- Pérez, H. y Lobelles, G. (2020). Metodología para la transición de NC ISO/IEC 17025:2017 en Refinería Cienfuegos S.A mediante técnicas prospectivas. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 160-173. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-160.pdf>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2), 188–192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>
- Proaño, D. X., Gisbert, V., y Pérez, E. (2017). Plan de Mejora Continua 2012-2013. *3C Empresa*, 50–56. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6300064.pdf>
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137–1156. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestion del talento humano: Analisis desde el enfoque estrategico. *Informacion Tecnologica*, 30(6), 167–176. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642019000600167&lang=es](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167&lang=es)
- Reyna, L., Campos, E., y Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *Revista RAITES (Antes Panorama Administrativo) Enero-Junio*, 1(1), 10–30. <http://itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/raites/article/view/117>
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82(3), 179–200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la

- motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, 31(2), 207–220. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Rodríguez, K., y Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87(2), 79–101. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Salazar, L. (2019). Satisfacción laboral y desempeño Job satisfaction and labor performance. *Universidad Pontificia Bolivariana*, 6(1), 21. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/rice/article/download/5232/4895/9681>
- Salgado, M., Gómez, O., Carvajal, J., y Dargen, T. (2017). Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 154–160. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360452099004.pdf>
- Sánchez, M., y García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 161–166. <http://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Santo Domingo, D. (2017). “*Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional.*” <https://biblioteca.fedomu.org.do/wp-content/uploads/2020/08/09.-Guia-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- Segredo, A., García, A., León, P., y Perdomo, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 0(24), 86–99. <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>
- Serrate, A., Portuondo, Á., Sánchez, N., y Suárez, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2–12. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n1/rii02114.pdf>
- Torres, D. (2020). La generación de valor entre las personas y las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 4–8.

<https://doi.org/10.22579/23463910.211>

- Traverso, P., Williams, B., y Palacios, I. (2017). La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.13>
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *Revista ComHumanitas*, 10(2), 150–173. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Ure, M. (2016). The communication of public administration in social networks: The case of the cities of Buenos Aires and Bologna. *Palabra Clave*, 19(1), 240–270. <https://doi.org/10.5294/pacla.2016.19.1.10>
- Uribe, J., Jiménez De Aliaga, K., Vargas, J., Rey De Castro, D., Bashualdo, M., y Geraldo, L. (2021). El trabajo remoto y la gestión de las emociones en tiempos de la COVID-19: Una mirada de estudiantes de maestría desde el rol de trabajadores, Lima-Perú (2020). *Industrial Data*, 24(1), 179–199. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.19858>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1.

### MODELO DE ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTORES DEPARTAMENTALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.

|  |  |
|--|--|
|  <b>ESPAMMFL</b><br>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA<br>AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ   |  Carrera de<br><b>ADMINISTRACIÓN<br/>PÚBLICA</b> |
| <b>ENTREVISTA</b>  |  |
| <b>Nombre:</b>   | <b>Fecha:</b>  |
| <b>Edad:</b>   | <b>Cargo:</b>  |
| <p><b>La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar los aspectos más relevantes de la cultura organizacional y como está incide en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Chone.</b></p>  |  |
| <p><b>1. ¿Considera usted que el tipo de cultura organizacional del GAD municipal del cantón Chone está alineada con los intereses que promueve la institución?</b></p> <p><b>2. ¿Cree usted que el personal está motivado o estimulado a desarrollar y aplicar la cultura organizacional institucional?</b></p> <p><b>3. ¿La cultura organizacional del GAD del cantón Chone de qué forma contribuye a la identidad de la misma?</b></p> <p><b>4. ¿Ha percibido usted dentro de la organización la existencia de la libertad para expresar opiniones e ideas y un alto nivel de compromiso de los servidores públicos?</b></p> <p><b>5. ¿Percibe usted que el personal está comprometido con los objetivos de la institución?</b></p> |  |

- 6. ¿Con qué frecuencia el GAD municipal del cantón Chone realiza el diagnóstico de la cultura organizacional?**
- 7. ¿Cuáles han sido las principales debilidades que detectan en la cultura organizacional que promueve el GAD del cantón Chone?**
- 8. ¿Cuáles son los mecanismos de evaluación que existen para medir el desempeño laboral de los servidores públicos?**
- 9. ¿Se ha realizado evaluaciones de desempeño en lo últimos años?**
- 10. ¿Cuál es la puntuación promedio del desempeño laboral?**
- 11. ¿Qué factores considera usted que están afectando el desempeño laboral de los funcionarios?**
- 12. ¿Cuáles son los tipos de motivación que otorga el GAD del cantón Chone a sus funcionarios y cuál es el procedimiento?**

## ANEXO 2.

### MODELO DE ENCUESTA APLICADA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.

|  <b>ESPAMMFL</b><br>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA<br>AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ  |  Carrera de<br><b>ADMINISTRACIÓN<br/>PÚBLICA</b> |                                       |               |                          |   |   |
|---|--|---------------------------------------|---------------|--------------------------|---|---|
| <b>ENCUESTA</b>   |  |                                       |               |                          |   |   |
| <p>La encuesta está dirigida a los servidores públicos del GAD del cantón Chone con el fin de identificar cual es el tipo de cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón, con la finalidad de identificar aquellos puntos claves que presentan falencias y requieren ser intervenidos mediante acciones de mejoras para obtener resultados óptimos. Lea cuidadosamente y marque con una (X) la respuesta de acuerdo a la siguiente escala:</p> |  |                                       |               |                          |   |   |
| Totalmente<br>en<br>desacuerdo  | En desacuerdo  | Ni de acuerdo,<br>ni en<br>desacuerdo | De<br>acuerdo | Totalmente de<br>acuerdo |   |   |
| <b>1</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b>                              | <b>4</b>      | <b>5</b>                 |   |   |
|   |  |                                       |               |                          |   |   |
|   |  |                                       |               |                          |   |   |
| Variables   | Preguntas  | Valoración                            |               |                          |   |   |
|   |  | 1                                     | 2             | 3                        | 4 | 5 |
| <b>Cultura Organizacional</b>   | ¿Cree usted que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información en la institución son eficientes?            |                                       |               |                          |   |   |

|                  |   |  |  |  |  |  |
|------------------|---|--|--|--|--|--|
|                  | ¿Las autoridades toman en consideración los comentarios y sugerencias del personal?   |  |  |  |  |  |
|                  | ¿Los jefes inmediatos superiores brindan información suficientemente clara sobre las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo?     |  |  |  |  |  |
|                  | ¿Considera que una buena cultura organizacional interna mejoraría la productividad de la institución en sus diferentes áreas administrativas? |  |  |  |  |  |
|                  | ¿Percibe usted que el GAD municipal del cantón Chone les permite aprender y progresar como profesional?                                       |  |  |  |  |  |
|                  | ¿Cree usted que en su departamento o área se promueve el trabajo en equipo?   |  |  |  |  |  |
|                  | ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en esta institución es el adecuado?  |  |  |  |  |  |
|                  | ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?   |  |  |  |  |  |
|                  | ¿Considera usted que tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?   |  |  |  |  |  |
|                  | ¿Su jefe le otorga algún tipo de motivación por el trabajo que usted realiza?   |  |  |  |  |  |
| <b>Sección 2</b> |   |  |  |  |  |  |
| <b>Desempeño</b> | ¿Se siente competente para realizar las actividades inherentes a su puesto de trabajo?  |  |  |  |  |  |

|                |  |  |  |  |  |  |
|----------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>Laboral</b> | ¿Usted cree que tiene el conocimiento adecuado para realizar las actividades de su puesto de trabajo?                    |  |  |  |  |  |
|                | ¿Considera usted que existe compañerismo con los demás servidores públicos para llevar a cabo las actividades laborales? |  |  |  |  |  |
|                | ¿El GAD del cantón Chone, realiza capacitaciones continuas?  |  |  |  |  |  |
|                | ¿Usted cree que tiene la suficiente supervisión cuando desempeña su trabajo?   |  |  |  |  |  |
|                | ¿Cree usted que una comunicación eficaz ayudaría en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales?                |  |  |  |  |  |
|                | ¿Usted se siente comprometido con los objetivos del GAD del cantón Chone?  |  |  |  |  |  |

**ANEXO 3.**

**Figura 19.** Aplicación de los instrumentos de investigación.



**Figura 20.** Aplicación de los instrumentos de investigación.

**ANEXO 4.**

**Figura 21.** Socialización de los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación.



**Figura 22.** Socialización de los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación.



**Figura 23.** Socialización de los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación.



**Figura 24.** Socialización de los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación.