

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017

Tema: El Clima organizacional en el desempeño laboral del personal de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano

Modalidad de titulación: Proyecto de Investigación

Autora: Ingeniera, Nidia Elizabeth Garcés Arias

Director: Doctor, Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA.

Ambato – Ecuador

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA, e integrado por los señores Ingeniero, Juan Enrique Ramos Guevara, Magíster e Ingeniero, Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, elaborado y presentado por la Ingeniera, Nidia Elizabeth Garcés Arias, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.
Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. Juan Enrique Ramos Guevara Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez. Mg
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera, Nidia Elizabeth Garcés Arias, Autora bajo la Dirección del Doctor, Walter Jiménez Silva, MBA, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera, Nidia Elizabeth Garcés Arias
cc.: 0603481854
AUTORA

WALTER RAMIRO
JIMENEZ SILVA

Doctor, Walter Jiménez Silva, MBA
cc.: 0501797351
DIRECTOR

Firmado digitalmente por
WALTER RAMIRO JIMENEZ
SILVA
Fecha: 2021.01.22 10:22:23
-05'00'

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniera, Nidia Elizabeth Garcés Arias
cc.: 0603481854

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas.....	ii
AUTORÍA DE INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
DEDICATORIA.....	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiii
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	3
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO	3
2.1. Área del conocimiento.....	3
2.2. Líneas de investigación.....	3
3. INFORMACION DEL TRABAJO DE TITULACION.....	3
3.1. Tiempo de ejecución.....	3
3.2. Financiamiento.....	3
3.3. Autores.....	4
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....	4
4.1. Definición del problema de la investigación.....	4
4.2. Objetivos de la Investigación.....	6
4.2.1. Objetivo general.....	6
4.2.2. Objetivos específicos.....	6
4.3. Justificación de la investigación.....	7
4.4. Marco teórico referencial.....	7
4.4.1. Bases Teóricas.....	8
4.4.1.1. Gestión del Talento Humano.....	8
4.4.1.2. Desarrollo Organizacional.....	9

4.4.1.3.	Cultura Organizacional.....	9
4.4.1.4.	Clima Organizacional.....	10
-	Importancia del Clima Organizacional.....	14
-	Dimensiones del Clima Organizacional.....	15
-	¿Cómo asegurar un buen Clima Organizacional.....	16
-	Mejoramiento continuo del Clima Organizacional.....	17
-	Aspectos de la evaluación del Clima Organizacional.....	18
-	Fases para el estudio del Clima Organizacional.....	19
4.4.4.5.	Subsistemas de Talento Humano.....	19
-	Planificación del Talento Humano.....	20
-	Descripción Clasificación y Valoración de Puestos.....	21
-	Reclutamiento y Selección de Personal.....	21
-	Formación, Capacitación, Desarrollo Profesional.....	22
-	Evaluación de desempeño.....	23
4.4.1.6.	Desempeño Laboral.....	23
-	Habilidades directivas y Desempeño Laboral.....	24
a.	Comunicación.....	24
b.	Barreras en la comunicación.....	25
c.	Motivación.....	25
d.	Liderazgo.....	26
e.	Trabajo en equipo.....	26
f.	La negociación.....	27
-	Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño.....	28
-	Importancia del Desempeño Laboral.....	28
-	Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	29
-	¿Cómo medir el Desempeño Laboral?.....	30
4.5	Metodología	31
4.5.1.	Enfoque	31
4.5.2.	Modalidad	32
4.5.3.	Nivel	32
4.5.4.	Población	33
4.5.5.	Muestra	33
4.5.6.	Operacionalización de Variables	35

4.5.7.	Técnicas e instrumentos	36
4.5.7.1.	Medición del Clima Organizacional	36
-	Componentes de modelo de medición del Clima Laboral	37
-	Herramienta de medición del Clima Organizacional	40
-	Interpretación de resultados de Clima Organizacional	40
5.5.7.2.	Medición de Desempeño Laboral	42
-	Herramienta de medición de Desempeño Laboral	42
-	Componentes del modelo de medición de Desempeño Laboral	43
-	Interpretación de resultados de Desempeño Laboral	45
5.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	46
5.1.	Resultados de Clima Organizacional	46
5.2.	Resultados de Desempeño Laboral	51
5.3.	Correlación de Variables	56
6.	CONCLUSIONES	57
7.	RECOMENDACIONES	58
8.	REFERENCIAS CITADAS	59
9.	ANEXOS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestra	34
Tabla 2. Escalas de Interpretación Clima Laboral	41
Tabla 3. Factores Evaluación del Desempeño	44
Tabla 4. Escalas de Interpretación Desempeño Laboral	45
Tabla 5. Resultados globales Clima Organizacional	46
Tabla 6. Resultados Liderazgo	47
Tabla 7. Resultados Compromiso	48
Tabla 8. Resultados Entorno de Trabajo	50
Tabla 9. Resultados Desempeño Laboral	52
Tabla 10. Resultados de evaluación del desempeño por factores	54
Tabla 11. Clima Laboral*Desempeño	56
Tabla 12. Tabla de correlación	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías Fundamentales	8
Figura 2. Subsistemas del sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público.	20
Figura 3. Operatividad de variables	35
Figura 4. Factores y subfactores del clima organizacional	37
Figura 5. Clima Organizacional.	46
Figura 6. Resultados Liderazgo	47
Figura 7. Resultados Compromiso.	49
Figura 8. Resultados Entorno de Trabajo.	50
Figura 9. Resultados de evaluación de desempeño.	52
Figura 10. Niveles de desempeño laboral	54

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento sincero para Ferrocarriles del Ecuador en la persona de Mg. Fabiola Arévalo, Gerente General de Ferrocarriles del Ecuador y a todo el personal de FEEP por la apertura brindada y el apoyo para el desarrollo de este trabajo investigativo.

Además, quiero agradecer a mi tutor Doctor Walter Jiménez Silva MBA por su apoyo y dirección para la consecución del presente documento.

Nidia Garcés Arias

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mi madre por su amor, dedicación, comprensión y enseñanzas brindadas durante su paso por esta vida terrenal.

Nidia Garcés Arias.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

TEMA: EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PÚBLICA

AUTOR: *Ingeniera, Nidia Elizabeth Garcés Arias*

DIRECTOR: *Doctor, Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA.*

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: *Desarrollo Humano y Social Integral*

FECHA: *15 de octubre de 2020*

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo estuvo enfocado en indagar el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, con la finalidad de conocer los aspectos más relevantes del clima organizacional que tiene la empresa, además analizar el desempeño laboral de los funcionarios y trabajadores y realizar una correlación de las dos variables y establecer la incidencia de la primera sobre la segunda.

Durante los años 2017 y 2019 el Ministerio de Trabajo realizó mediciones de clima laboral, con algunas observaciones a la institución y solicitando la implementación de planes de mejora debido al bajo resultado obtenido en la misma.

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, en función de que se hizo un análisis de la realidad del clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores a través de la aplicación y análisis de dos instrumentos validados por el Ministerio de Trabajo y Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.

Entre los principales resultados se encontraron que en cuanto al clima organizacional existe una percepción promedio de aceptable, lo que implica que el ambiente de trabajo dentro de los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, se encuentran en 63%, 62% y 52% respectivamente, lo cual muestra que el ambiente de trabajo es medianamente adecuado. En cuanto a la evaluación del desempeño se pudo analizar que el mismo se encuentra en promedio en 88% que de acuerdo a la escala de interpretación se encuentra en Muy Bueno lo que implica que los factores indicadores de gestión, Nivel de Satisfacción del producto y/o servicio y competencias se encuentran en un promedio de 41%, 15% y 32%, es decir las actividades se cumplen de manera satisfactoria acorde a las funciones asignadas sin embargo existen falencias en el componente competencias.

Finalmente se debe mencionar que es importante tomar acciones de mejora que fomenten un ambiente saludable de trabajo y acciones necesarias para fortalecer las competencias laborales de los funcionarios acorde a los perfiles de cada uno de los puestos.

DESCRIPTORES: *AMBIENTE DE TRABAJO, CLIMA ORGANIZACIONAL, COMPETENCIAS LABORALES, COMPROMISO, CORRELACIÓN, DESEMPEÑO LABORAL, INCIDENCIA, INDICADORES DE GESTIÓN, LIDERAZGO, ENTORNO DE TRABAJO, NIVEL DE SATISFACCIÓN*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

THEME: THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE WORK PERFORMANCE OF THE STAFF OF RAILWAYS OF ECUADOR PUBLIC COMPANY

AUTHOR: *Ingeniera, Nidia Elizabeth Garcés Arias*

DIRECTED BY: *Doctor, Walter Jiménez Silva, MBA.*

LINE OF RESEARCH: *Desarrollo Humano y Social Integral*

DATE: *October 15, 2020*

EXECUTIVE SUMMARY

The present investigative work was focused on investigating the organizational climate in the job performance of the staff of Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, to know the most relevant aspects of the Organizational Climate that the company has, in addition to analyzing the job performance of the officials and workers and make a correlation of the two variables and establish the incidence of the first on the second.

During the years 2017 and 2019, the Ministry of Labor carried out measurements of the work environment, making some observations to the institution and requesting the implementation of improvement plans due to the low result obtained in it.

The focus of this research is qualitative since an analysis of the reality of the organizational climate and the job performance of the collaborators was made through the application and analysis of two instruments validated by the Ministry of Labor and Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.

Among the main results, it was found that regarding the organizational climate there is an average perception of Acceptable, which implies that the work environment within the leadership, commitment, and work environment components, are found in 63%, 62% and 52% respectively, which shows that the work environment is moderately adequate. Regarding performance evaluation, it was possible to analyze that it is an average of 88% which, according to the Interpretation scale, is Very Good, which implies that the Management Indicator factors, Product and / or service Satisfaction Level and Competencies are found in an average of 41%, 15% and 32%, that is, the activities are satisfactorily fulfilled according to the assigned functions, however there are shortcomings in the Competences component.

Finally, it should be mentioned that it is important to take improvement actions that promote a healthy work environment and actions necessary to strengthen the job skills of officials according to the profiles of each of the positions.

KEYWORDS: *WORK ENVIRONMENT, ORGANIZATIONAL CLIMATE, LABOR COMPETENCES, COMMITMENT, CORRELATION, LABOR PERFORMANCE, ADVOCACY, MANAGEMENT INDICATORS, LEADERSHIP, WORK ENVIRONMENT, SATISFACTION LEVEL.*

GLOSARIO DE TÉMINOS

- CINE – Clasificación Internacional Normalizada de la Educación
- FEEP- EP – Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública
- ISO - International Organization for Standardization en español Organización Internacional de Normalización.
- MDT – Ministerio de Trabajo
- SENESCYT – Secretaría De Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- SNIESE – Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador
- UNESCO - Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (en inglés *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*)

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un factor muy importante dentro de las organizaciones y para los directivos de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública es importante conocer la percepción que tienen sus colaboradores con respecto de su ambiente de trabajo, pues dependiendo de los resultados obtenidos su desempeño podría verse afectado.

Partiendo de esta premisa el presente trabajo se enfoca en medir el clima organizacional en Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública y como este afecta o incide en el desempeño laboral de sus colaboradores, es importante considerar que la percepción de cada trabajador es diferente y dependerá de sus valores, actitudes, creencias, cultura organizacional, razón por la cual el clima laboral es variable afectando además directa o indirectamente a su comportamiento organizacional.

Esta serie de creencias, costumbres, normas, actitudes, valores, ideas generalmente son compartidas por los colaboradores por lo tanto el modelo de clima organizacional del Ministerio de Trabajo considera primordialmente a tres elementos, entorno de trabajo, compromiso, en el siguiente nivel a la orientación a los resultados, influencia, interacción, condiciones físicas y humanas, reciprocidad, adaptación al cambio, sentido de pertenencia; en el último nivel se encuentran a la independencia, comunicación, participación, que son los analizados y presentados en este estudio.

El presente trabajo se ha estructurado considerando lo establecido en la Resolución CP-P-0388-2018 con respecto al esquema del proyecto de investigación, mismo que se encuentra dividido en cinco capítulos de acuerdo con el siguiente detalle:

Capítulos I.- En este capítulo hace una introducción a la temática planteada es decir se habla del clima organizacional y el desempeño laboral, también se presenta el planteamiento del problema, detalles del proyecto de investigación y los objetivos planteados.

Capítulo II.- Aquí se fundamenta la justificación de la investigación y se establece el sustento teórico de las variables analizadas.

Capítulo III.- En esta sección se establece la justificación, el marco teórico, la metodología la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y su procesamiento.

Capítulo IV.- Aquí se establece los resultados obtenidos y la correlación de la variable dependiente con la variable independiente.

Capítulo V.- Se establecen las conclusiones y recomendaciones.

1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“El Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública”.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

2.1. Área de conocimiento

Según lo establecido en el manual de usuario del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), publicado por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT:2011) sobre las áreas y subáreas del conocimiento de la Organización de la Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (en inglés United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO, 1997), el área del conocimiento según la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) en la que enmarca el presente trabajo investigativo es Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho.

2.2. Líneas de investigación

La línea de investigación en la que se enmarca la presente investigación es Desarrollo Humano y Social Integral.

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

3.1. Tiempo de ejecución

El presente proyecto de investigación inició el 10 de febrero y se programó su finalización con un tope máximo hasta el 07 de enero de 2021.

3.2. Financiamiento

El monto total destinado para la ejecución del proyecto será de USD 748 (SETECIENTOS CUARENTA Y OCHO 00/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA) (Anexo 1)

3.3. Autores

- Coordinador o Tutor

Nombre: Jiménez Silva Walter Ramiro

Grado Académico: Doctor MBA

Teléfono: 0992594862

Correo electrónico: walterjimenez@uta.edu.ec

- Investigador

Nombre: Garcés Arias Nidia Elizabeth

Grado académico: Ingeniera

Teléfono: 0961936985

Correo electrónico: nidiagarces@gmail.com

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1. Definición del problema de la investigación

El Ministerio de Trabajo es el ente responsable de la búsqueda de mejorar las condiciones laborales y cumplir con los preceptos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador que, en la Sección Octava Trabajo y Seguridad Social, en el Art. 33 manifiesta:

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

Es decir, es el Estado el organismo responsable de garantizar a las personas el pleno derecho del trabajo digno dentro de un ambiente saludable tanto físico como psicológico.

Dentro de este contexto el Ministerio de Trabajo (MDT) realiza mediciones de clima y cultura organizacional a los servidores de las instituciones públicas, con la finalidad de evaluar si las condiciones laborales del trabajador son adecuadas y desde luego velar por el mejoramiento de las mismas y si estas no fueran las adecuadas exigir a las instituciones públicas la implementación de planes de mejora del clima laboral y realizar el seguimiento correspondiente.

El Ministerio de Trabajo ha realizado a Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, mediciones de clima laboral y cultura organizacional durante los meses de octubre de 2017 y marzo de 2019 de acuerdo a lo establecido en la Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del servidor público, en donde se define: “El clima organizacional es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño” (MINISTERIO DE TRABAJO, 2018)

Los resultados obtenidos en la medición de clima laboral por parte del MDT fueron entregados a Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública (FEEP), en ella se encuentran detallados cada uno de los componentes analizados con sus factores y subfactores correspondientes al período de evaluación 2017 y 2019, también se remite un comparativo correspondiente al año 2019 con relación al 2017. (Anexo 2).

En la investigación el impacto de las condiciones del trabajo en la satisfacción laboral, de trabajadores de 17 empresas colombianas, el autor menciona la importancia de realizar evaluaciones y mediciones de factores psicosociales y laborales que permitan identificar factores relevantes que influyen en el desempeño del personal y trabajar en la mejora de estos factores.(Muentes, 2015).

Los resultados de las mediciones realizadas son el reflejo de problema planteado, y dentro del análisis se han identificado algunos factores relevantes que fueron tomados en cuenta durante la investigación considerando que influyen en el desempeño laboral de los funcionarios y trabajadores de FEEP.

4.2. Objetivos de la investigación

4.2.1. Objetivo general

Determinar el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.

4.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el clima organizacional de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.
- Analizar la evaluación del desempeño laboral del personal de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.
- Establecer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.

4.3. Justificación de la investigación

La presente investigación se la realiza por la necesidad de conocer la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, con la finalidad de que los resultados de este estudio sirvan como una herramienta necesaria para la toma de decisiones, orientadas a un adecuado servicio de los productos ofertados por la institución.

La medición del clima organizacional constituye un proceso de vital importancia en las instituciones públicas por lo tanto el planteamiento de la presente investigación pone de manifiesto la importancia del mismo por cuanto a través de la construcción y aplicación de un instrumento que mida clima organizacional se pretende despertar la reflexión con miras a que los beneficiarios sean todos los usuarios tanto internos como externos de los servicios que presta Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.

De igual forma se busca conocer la influencia del clima laboral sobre el desempeño laboral del personal a través de la aplicación de la metodología exigida por el Ministerio de Trabajo en relación con el clima laboral como al desempeño laboral.

4.4. Marco teórico referencial

Antes de proceder a la redacción de la fundamentación teórica es prioritario el análisis de diferentes fuentes bibliográficas, para conocer respecto de la realidad de la problemática a ser estudiada, por lo tanto, se consideran estudios previos a manera de antecedentes de investigación, considerando la revisión de libros, artículos científicos, entre otros.

A continuación se revisará la fundamentación teórica de las categorías fundamentales de cada una de las variables a investigar.

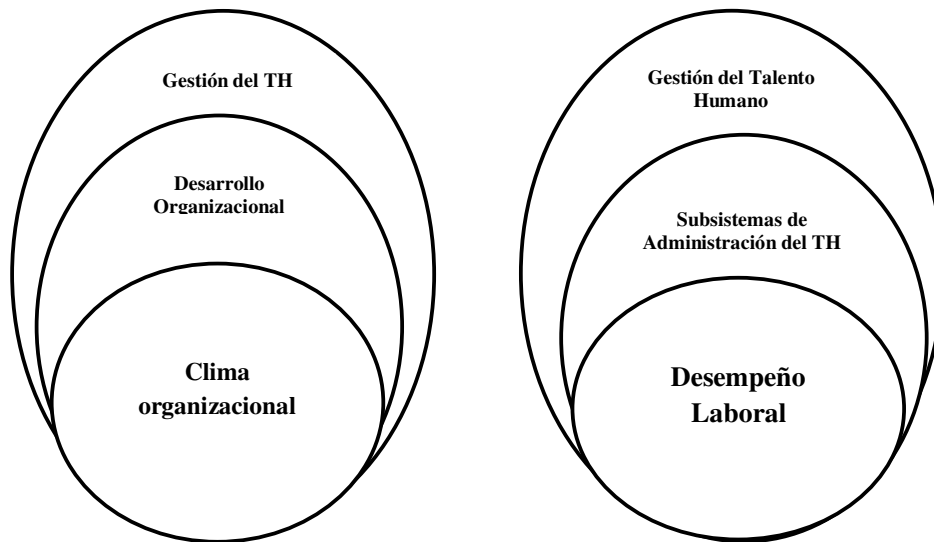


Figura 1. Categorías Fundamentales

Elaborado por: Nidia Garcés Arias (2020)

4.4.1. Bases Teóricas

4.4.1.1. Gestión del Talento Humano

Para Chiavenato (2019) la expresión gestión del talento humano “se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones” (p. 19).

Las instituciones requieren de personas trabajando para poder cumplir con sus actividades, además son vitales los recursos financieros, tecnológicos y materiales, el talento humano resulta imprescindible para las organizaciones puesto que no existe alguna que opere sin personas, por lo tanto se deben considerar a sus actitudes, motivaciones, intereses, características individuales, destrezas, habilidades, conocimientos, en tal virtud en la actualidad se lo considera como talento humano y no como en años pasados que se los veía como un recursos únicamente, en donde eran tratados como maquinaria u objeto lo que daba lugar a conflictos laborales, distanciamiento de las tareas en la institución.

En la actualidad se consideran a los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y perfeccionamiento, derecho laboral, desarrollo personal como los básicos para la gestión adecuada del talento humano.

4.4.1.2. Desarrollo Organizacional

Para Alles (2015) “incluyen al desarrollo del personal, organizacional, incluyen actividades de capacitación, lo cual representa a las inversiones que realiza la organización en su personal” (p. 397). El desarrollo organizacional se enfoca a la capacitación individual del personal al aprendizaje, el desarrollo organizacional algo macro en donde se refiere a como ellas crecen y aprenden, al considerar al aprendizaje a nivel individual se consideran a las diferencias de cada persona en relación a su personalidad, la cual una parte es heredada y otra formada por el ambiente, es necesario además considerar que la capacitación para adultos debe estar enfocada en temáticas que sean necesarias y motivantes para los participantes que se orienten a lograr la transferencia del aprendizaje, es decir que lo aprendido en un curso de capacitación se lo pueda aplicar en el lugar de trabajo.

En cuanto al desarrollo organizacional es similar, las organizaciones constantemente cambian de objetivos, se crean nuevos puestos de trabajo, se mejoran los servicios, se amplían los productos, la tecnología avanza y cambia constantemente ocasionando que la organización se adapte, modifique y actualice en la manera de operar. El término desarrollo organizacional se aplica cuando el cambio es planeado y organizado.

4.4.1.3. Cultura Organizacional

Según López (2016) la cultura organizacional “desde la perspectiva organizacional, se entiende como una forma de ser y actuar, propia de un colectivo que tiene una manera de convivir y de relacionarse específica; es como su personalidad” (p. 102). Por lo tanto, la cultura organizacional es el conjunto de creencias, actitudes, valores, principios, comportamientos, formas de trabajo, tradiciones, rutinas, que configuran

las relaciones interpersonales en la organización y determinan la cultura de la empresa, la forma en cómo se orientan las respuestas tanto internas como externas.

La cultura organizacional es generada y se mantiene en el tiempo exclusivamente por sus integrantes. Los elementos que conforman la cultura organizacional son: la creencia organizacional, que son las expectativas de la institución que orientan las operaciones de la misma, como todos los elementos son compartidos por todos los miembros y son utilizados acerca de los contextos internos y externos; querencias, que se refieren a los objetivos, metas, fines, misión, visión de la empresa; pautas de comportamiento, son las guías de ética, así como la forma de vestimenta, lenguaje utilizado, procesos de ascensos, sanciones, despidos, la forma en como se solucionan los conflictos, fechas de celebraciones; medios, que son las conductas, organigramas, marketing.

De manera global todos los elementos que marcan la cultura organizacional se orientan a fijar la identidad de la totalidad de sus integrantes.

4.4.1.4. Clima Organizacional

Según Brito, Pitre y Cardona (2020) en su estudio referente al clima laboral y desempeño del personal, el cual se aborda desde la perspectiva del clima laboral desde la dimensión del liderazgo, la toma de decisiones, la motivación y el control; en dicho estudio se pretende analizar de qué manera incide el clima laboral en el desempeño, para lo cual aplican una encuesta para la medición de las variables, encontrando resultados que los factores del clima laboral como son el liderazgo, el control y el seguimiento si influyen en el desempeño de los colaboradores.

En cuanto al tema del liderazgo se lo analiza desde el punto de vista de los colaboradores en la manera como se ejerce dirección y autoridad, dicha dimensión es analizada para determinar la manera en cómo se relacionan los colaboradores con su inmediato superior; el desempeño mientras tanto se enfoca en el cumplimiento de las tareas de una manera efectiva con miras a la consecución de los indicadores de gestión.

Otro estudio realizado por Vizcarra, Llaja, Limo y Aguilar (2015) encuentran datos del 39% de clima laboral favorable, seguido de un 60% indicando un nivel promedio, un 15% un nivel desfavorable y solo un 2% un clima laboral muy favorable; dentro de la información significativa encuentran además una correlación estadística entre el clima laboral y el estrés laboral, la correlación es inversa, por lo tanto, que si el clima laboral mejora menor incidencia de estrés laboral. Dentro de las recomendaciones plantean como prioritario el realizar mediciones de clima laboral, esto con el objetivo de plantear alternativas de solución o programas preventivos de salud en los colaboradores, fomentar el trabajo en equipo, la unión y compromiso en los grupos de trabajo con la finalidad de fortalecer el clima laboral de la empresa para de esta manera favorecer al comportamiento organizacional.

Finalmente se considera a otro estudio en relación con el desempeño laboral en el cual los autores Freire y Corrales (2018) manifiestan que el trabajador debe realizar sus tareas a un ritmo adecuado lo que le facilite una pronta recuperación tanto física como mental mediante pausas activas, mencionan además que los riesgos psicosociales como son la autonomía en el trabajo, condiciones laborales, monotonía en la realización de actividades, estilos de dirección, comunicación, las relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, la estabilidad laboral ya que dichos factores mencionados afectan negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores, afectando a la calidad de los productos o servicios que oferta la organización.

Para el autor Bordas (2016) manifiesta que el clima laboral “es aquel que se encuentra conformado por una serie de elementos visibles y ocultos que se encuentran presentes en una institución, afectando el comportamiento de los colaboradores, así como el desempeño laboral” (p. 25). En virtud de aquello las mediciones de clima laboral deben ser realizadas mediante la utilización de metodologías validadas, que permitan la obtención de puntuaciones reales con miras a la toma de decisiones y mejora oportuna en el caso que así lo amerite, ya que como se menciona en la definición en dichos cuestionarios el colaborador muestra su percepción respecto de su ambiente laboral y que este directamente se verá reflejado en la calidad de los servicios que brinda el colaborador a los usuarios.

Según Gasalla (2015) manifiesta que: “las empresas son sistemas abiertos, vivos, en cambio continuo” (p.20). Por lo tanto, la incertidumbre y la presencia de situaciones y conflictos generan un desequilibrio emocional que incide en la adecuada prestación de los servicios ofertados por Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.

Para las organizaciones resulta sumamente fácil cambiar de estructura, tecnología, mobiliario, sin embargo, el mayor reto se encuentra en el lograr el cambio en las personas, cambiar sus modelos mentales, estructuras, paradigmas con respecto al clima y la cultura organizacional.

El cambio en los seres humanos en ocasiones resulta complicado y está determinado por diversos factores como edad, personalidad, actitudes, valores y motivaciones, formación, experiencia; según diversos autores y teorías de la personalidad la misma que está determinada por el carácter y el temperamento, dichos factores no son visibles, y que están relacionados a factores internos de la persona, así como a diversas situaciones; los aspectos mencionados anteriormente ocasionan que no se puedan generar modalidades, debido a donde un colaborador percibe una oportunidad otra puede verlo como una amenaza.

El generar los procesos de cambio son de exclusiva responsabilidad del departamento encargado de la gestión y desarrollo de personas, en nuestro país generalmente las áreas de gestión del talento humano, de tal manera que se minimice los efectos negativos en la organización.

De aquí en adelante aparece otro elemento fundamental en el clima laboral como es el caso de la comunicación, mediante el cual se genera que el mensaje se transmita de manera clara y oportuna por los diversos canales de la información con los que se cuentan en la actualidad siendo estos: comunicación directa, comunicación ascendente, descendente, vertical, uso de las tecnologías de la información y comunicación como correo electrónico interno, paginas oficiales de internet, redes sociales, cartas, entre otros.

En la época actual nos encontramos en la era del conocimiento, la tecnología e infraestructura la cual al momento de realizar las actividades cotidianas en el entorno laboral se hace prioritario el contar con un adecuado espacio de trabajo, con condiciones físicas ergonómicas que faciliten el desarrollo adecuado de las tareas, los recursos e insumos de oficina, maquinarias, computador, impresora entre varios recursos dependiendo del puesto de trabajo, las condiciones de seguridad o protección al colaborador como equipos de protección personal, pisos no resbaladizos, techos y paredes que protejan al trabajador de las inclemencias del tiempo, una ventilación adecuada son necesarios.

Todos los elementos indicados se encuentran en las organizaciones quienes han centrado sus esfuerzos a contar con los tres elementos mencionados; sin embargo en muchas ocasiones se deja de lado una parte importante que es el colaborador, siendo este el eje central en la gestión organizacional, puesto que por más y mejor tecnología, infraestructura, condiciones físicas se cuenten, si se deja de lado al colaborador no serviría de nada puesto que los seres humanos son los encargados de generar procesos, considerando a su forma de pensar, sentir y actuar.

Existen un sinnúmero de autores, estudios, mediciones en el tema del clima organizacional llegando todos a la concordancia que es sumamente importante su estudio en las organizaciones por su capacidad de afectar al comportamiento de los colaboradores, y esto reflejándose a las funciones, tareas, responsabilidades que la persona desempeña en su lugar de trabajo, generando o no un sentido de compromiso, pertenencia, gratitud hacia la institución; por lo tanto al ser positiva esto generará la pro actividad, efectividad y eficacia en los servicios.

Para Rubió (2016) el clima organizacional es definido como: “aquellos, sentimientos, percepciones, expectativas, normas, políticas, procedimientos, actitudes y conductas que caracterizan la vida laboral de la organización” (p. 48). Dentro de la definición analizada en el presente párrafo se considera al clima organizacional como un elemento fundamental para la subsistencia de la institución, pero el mismo se encuentra condicionado por las normas, reglamentos de trabajo, condiciones

ergonómicas, estilos de liderazgo, sueldos y salarios, bonificaciones, satisfacción con las labores que realiza por mencionar algunos elementos.

El analizar los resultados de las mediciones de clima laboral en la actualidad resulta una herramienta necesaria ya que de ello dependerá el comportamiento de los colaboradores en su entorno de trabajo; esto le dará a las autoridades, directivos, áreas de la gestión humana la posibilidad de planificar e intervenir en los factores que estén afectando negativamente el desempeño, modificación de actitudes inadecuadas, con miras a la consecución de los objetivos organizacionales, misión y visión, mejorar las relaciones interpersonales, mejorando la calidad de las funciones, orientados a la eficiencia y eficacia de la organización en general.

- **Importancia del Clima Organizacional**

La importancia del clima organizacional radica en varios aspectos de los cuales se analizan los siguientes de manera sucinta:

El clima organizacional está altamente vinculado a los productos y servicios finales que ofrece toda organización.

Los estilos de liderazgo, dirección o gestión de aquellos que ocupen cargos administrativos altos en la estructura organizacional puesto que de aquellos se derivan conductas de los trabajadores.

El clima organizacional incide en la motivación del colaborador, así como un clima organizacional agradable crea en el trabajador un sentido de pertenencia y colaboración hacia la consecución de las metas trazadas por la alta dirección. Lo contrario de ser percibido como un clima organizacional desfavorable ocasiona en los colaboradores actitudes de resistencia, problemas interpersonales, bajo desempeño laboral. De existir inconsistencias entre lo que espera el colaborador y lo que la organización le brinda en el sentido de clima organizacional se producen otros efectos negativos como un alto índice de rotación de personal, faltas repetitivas e injustificadas.

Una evaluación correcta con metodologías adecuadas, insumos, test psicométricos aporta resultados viables a la dirección sobre la participación, integración de los diversos factores organizacionales en los colaboradores hacia la empresa.

Permite además identificar las fuentes de origen de los conflictos o de insatisfacción laboral por parte de los colaboradores, lo que ocasiona sea factible el análisis de como nacen las actitudes negativas frente a la institución, para orientar procesos de intervención y planes de mejora en dicho sentido.

- **Dimensiones del Clima Organizacional**

Según González (2019) manifiesta que: “los factores que afectan al clima organizacional son aquellos determinantes que pueden ocasionar en problemas que afecten el rumbo de la empresa” (p. 90). Existen variados estudiosos de la temática los cuales coinciden en varios aspectos, factores o dimensiones los cuales han sido agrupados en cuanto a: eficacia de la organización, integración de los objetivos y de los seres humanos, reconocimiento, estima, compromiso, colaboración.

Por otra parte Ucros (2011), en su investigación Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana, hace un análisis de los tres enfoques de Brunet, esto es Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales.

En cuanto al proceso del individuo dentro de la organización Ucros (2011) menciona tres factores:

- a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros;
- b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización;
- y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. (p.93).

Estos factores influyen en el individuo y afectan la percepción que tienen del ambiente de la organización a la cual pertenece.

Haciendo referencia a los factores grupales Ucros (2011), menciona algunos como: “Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos” (p.94), factores que deben ser tomados en cuenta dentro de la organización ya que pueden propender a conflictos laborales y desvío de los objetivos organizacionales por parte del equipo de trabajo.

Dentro del mismo contexto Ucros (2011), menciona que dentro de los factores organizacionales que destaca: “comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, Nivel jerárquico y su influencia en el cargo, Riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumo docente” (p.94), todo esto referente a las condiciones específicas y características que puede tener la organización de acuerdo al tipo de actividad a la que se dedica.

- **¿Cómo asegurar un buen clima organizacional?**

Ante esta interrogante lo más importante dentro de una organización es establecer cuáles son los factores más importantes dentro del clima organizacional, esto es a través de la correspondiente medición lo cual permitirá trabajar en estos aspectos para mantener un buen clima de trabajo.

Después de realizar las encuestas de medición de clima laboral las organizaciones serán responsables de la toma de decisiones a través de planes de mejora del clima organizacional que se deberán aplicar de manera inmediata y deberán ser evaluados de manera posterior.

Los planes de mejora deberán abarcar los aspectos más importantes detectados durante los procesos de medición, los miembros de la organización deberán percibir los cambios implementados por la gerencia, y unos de los cambios más importantes deberán estar enfocados en la comunicación para que este se sienta parte de la organización y se sienta comprometido con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Mejoramiento continuo del Clima Organizacional**

Para Gan (2016) “el clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista al talento humano” (p.157). El ambiente laboral donde el colaborador desempeña sus funciones, la franqueza por parte de la autoridad, las relaciones interpersonales entre sus compañeros, con los usuarios de los servicios, son aquellos factores que conforman a lo que se denomina clima organizacional, siendo la percepción de aquello un elemento determinante positivo o negativo en el desempeño laboral global de la organización; así como de manera individual un factor de incidencia en comportamientos.

El mejoramiento continuo del clima laboral exige los siguientes principios de manera imperativa:

Respeto hacia los colaboradores, al ser aquellos los encargados de brindar los productos o servicios a los usuarios finales deberían ser considerados con respeto y dignidad.

Apoyo y confianza, las empresas saludables tienen una característica orientada hacia la confianza a sus integrantes, con autenticidad, apertura a la comunicación con los directivos, fomentado siempre un clima de apoyo.

Igualdad, fomentando o priorizando la equidad en todo sentido, horarios laborales, sueldos, salarios, trato justo, entre los principales.

Confrontación, cuando surgen los conflictos laborales que siempre están presentes en toda interacción social, estos deben ser resueltos de manera efectiva, abierta con la oportunidad de los integrantes de mostrar sus puntos de vista, garantizando la resolución con la satisfacción.

Finalmente, la participación de la mayor cantidad de colaboradores comprometidos por un cambio, estos deben participar en las decisiones de su entorno laboral, generando compromiso en esta práctica importante.

- **Aspectos de la evaluación del Clima Organizacional**

Para el autor Pupo (2018): “en la evaluación del clima organizacional, existen tres herramientas fundamentales: la entrevista a los colaboradores, la observación al trabajador en su puesto de trabajo y una encuesta de clima organizacional aplicada a todo el personal” (p. 196). Antes de llevar a cabo un estudio del clima organizacional es imprescindible solicitar la autorización y aprobación de las autoridades de la alta dirección, además de tener claro cuáles serán sus objetivos, alcances y finalidades.

Cada objetivo de medición es distinto en cada organización ya que estará determinado lo que se pretenda realizar con los resultados ya sea de forma inmediata, como a mediano y a futuro plazo, el contar con un histórico de evaluaciones permite además el conocer las acciones realizadas si dieron o no resultados, proponer nuevas alternativas, analizar los puntos fuertes para potenciarlos, así como los débiles para reducirlos o eliminarlos.

Para la evaluación del clima organizacional se debe considerar si va a ser ejecutado por el departamento de gestión humana, o a su vez por una consultoría externa; que a su vez las dos alternativas tienen ventajas y desventajas. En el caso de ser llevado a cabo por el departamento interno, los mismos conocen a sus integrantes, la forma de trabajo de los colaboradores, pero a su vez tendrán temor a contestar con sinceridad porque los resultados llegan a los directivos de la empresa. Una consultoría ajena a la organización tiene experiencia en el área de medición del clima organizacional, el proceso será manejado con total imparcialidad, absoluta reserva de los datos del evaluado, evitando el temor a contestar con total franqueza.

- **Fases para el estudio del Clima Organizacional**

Diversos autores coinciden en cuatro fases como necesarias para ejecutar el estudio del Clima Organizacional, la primera fase consiste en la planificación, en donde el objetivo es la recopilación de datos de la organización, como número de colaboradores, áreas de trabajo, matriz, sucursales, organigramas, departamentos, principales funciones, misión, visión.

En la segunda fase se procede a la recolección de información, mediante la utilización de instrumentos validados y confiables, además de las entrevistas, utilización de cuestionarios, test psicométricos o metodologías aceptadas y aprobadas para organizamos privados y públicos como es en el caso del país, que es el Ministerio de Trabajo quién rige los procedimientos, cuestionarios a ser aplicados en el sector público.

En la siguiente fase que es la tercera, se procede al análisis de la información, que se lo realiza con dos enfoques tanto cualitativos que consiste en el análisis de las respuestas a cada uno de los apartados del cuestionario, de manera cuantitativa el análisis global de los resultados estadísticos, puntuaciones, dimensiones globales que mide el instrumento.

Finalmente, en la fase cuatro, se plantea la retroalimentación y se establece el plan de acción, en donde se presentan los resultados, se establecen conclusiones, y se proponen alternativas de mejora específicas que deberán ejecutarse de manera óptima, para que se efectivicen los cambios y se refuercen los comportamientos futuros, así como la colaboración y participación.

4.4.1.5. Subsistemas de Talento Humano

Dentro de la Gestión de Talento Humano cuando se mencionan los subsistemas de talento humano es necesario tomar en cuenta la normativa vigente para este tipo de instituciones, y es el Ministerio de Trabajo el órgano rector de las directrices para la

aplicación de las leyes y reglamentos, en este caso se deberá tomar en consideración lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público que en su Art. 54 establece:

De su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. (Ley 0. Registro Oficial Suplemento 294 República del Ecuador, Quito, Ecuador, 06 de octubre de 2010).

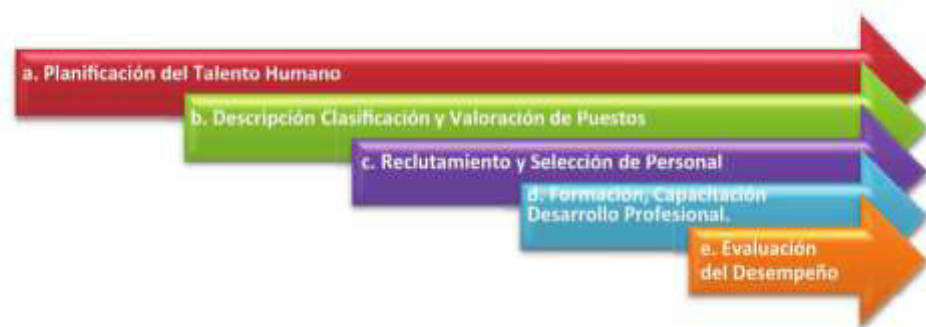


Figura 2. Subsistemas del sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público.

Fuente: Ley Orgánica de Servicio Público (2010)
Elaborado por: Nidia Garcés Arias (2020)

- **Planificación del Talento Humano**

Con la finalidad de que las instituciones tanto públicas como privadas sobrevivan con el pasar del tiempo, la planificación estratégica de talento humano permite prever las necesidades de las organizaciones y garantizan el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos organizacionales, tomando en consideración la influencia que tiene el entorno social, político y económico en las decisiones a tomarse por parte de los administradores. (Mendoza, López, & Salas, 2016).

La planificación de talento humano está enfocada a cubrir las necesidades de personal que cumplan las actividades que promuevan la consecución de los objetivos

organizacionales, además de encontrar el personal idóneo para ocupar cada uno de los puestos de la estructura organizacional y reemplazar al personal en caso de ser necesario.

Cada fin de año la organización deberá planificar su talento humano para el año siguiente en base a los objetivos y metas planteadas.

- **Descripción Clasificación y Valoración de Puestos**

La descripción, clasificación y valoración de puestos, ha sido concebida como la necesidad de describir las actividades y atribuciones que tiene un puesto, describe además la misión, las responsabilidades y los requisitos necesarios para cada uno de ellos, establece la jerarquización de cada puesto lo cual además implica su valoración en términos económicos, es decir una remuneración con equidad dependiendo de la complejidad, ámbito de acción, y responsabilidad entre otros, que se asume en determinado puesto de trabajo.

En el sector público este subsistema se aplica tomando en consideración las directrices emitidas por el órgano rector en materia de talento humano que es el Ministerio de Trabajo y en aplicación de lo establecido en las Leyes y Reglamento que rigen en el Ecuador. (Ley 0. Registro Oficial Suplemento 294 República del Ecuador, Quito, Ecuador, 06 de octubre de 2010).

- **Reclutamiento y Selección de Personal**

Según Chiavenato (1999) “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p.18), las unidades de talento humano realizan una recopilación de posibles aspirantes para ocupar un determinado cargo tomando en consideración los requisitos establecidos para este, que pueden ser generales y específicos.

Por otro lado se ha establecido que “el objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización”. (Chiavenato, 1999, p.21).

Es decir que tanto el reclutamiento y la selección de personal son parte de un mismo proceso que busca solventar las necesidades institucionales y el cumplimiento de los objetivos de determinado cargo.

Son diversos los motivos que generan en las organizaciones los movimientos de personal, esto es renuncias, promociones, despidos, y en cada uno de los casos el departamento de talento humano deberá implementar políticas para que los procesos de reclutamiento y selección sean rápidos y eficientes.

- **Formación, Capacitación, Desarrollo Profesional**

Según lo establecido en Art. 69 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, define:

La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. (Ley 0. Registro Oficial Suplemento 294 República del Ecuador, Quito, Ecuador, 06 de octubre de 2010).

Según Dessler & Varela (2011), “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (p.185), es decir representa un cúmulo de conocimiento teóricos, técnicos y prácticos, que permitan a los individuos un mejor desarrollo de las actividades dentro de una organización, es así que algunas instituciones públicas como privadas, destinan el presupuesto necesario para el cumplimiento de planes y programas de capacitación y desarrollo profesional con la finalidad de mejorar la productividad y la calidad de los servicios que ofertan.

Dentro del servicio público o mejor dicho dentro de las instituciones que conforman el presupuesto general del Estado este presupuesto fue eliminado algunos años atrás y no se ha considera una prioridad la capacitación y el desarrollo profesional de sus empleados y trabajadores de las instituciones.

- **Evaluación del desempeño**

Este subsistema del sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público y motivo de nuestro análisis lo describiremos a continuación, en donde se analizará además sus factores.

4.4.1.6. Desempeño Laboral

Según Puchol (2007) manifiestan que la evaluación del desempeño: “es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados con los más variados criterios” (p. 301).

A continuación, se detallan el porqué de la definición planteada: es un proceso continuo, en virtud que para la evaluación del desempeño se consideran a todas las actuaciones del colaborador durante un período de tiempo; es sistemático debido a que los factores, procedimientos, el desarrollo, retroalimentación de los resultados, se encuentran en un documento que guían el rumbo del proceso de evaluación del desempeño, brindando a todos los colaboradores la oportunidad de conocer la manera que será evaluado, garantizando la unanimidad de criterios, que fomenten que los resultados obtenidos sean objetivos.

Es un sumario en cascada con un proceso de comunicación vertical en el cual aquellos que están en la estructura organizacional en cargos directivos coordina la evaluación del desempeño acorde a la metodología aceptada y aprobada para la organización, de igual manera se acepta los criterios, indicadores, manera de ejecutarse el proceso; se considera además como una herramienta de expresión de

juicios, en varias ocasiones los jefes inmediatos superiores manifiestan que un colaborador es proactivo, puntual, responsable, pero al momento de la evaluación del desempeño se los puede plasmar en un documento técnico lo que permite conocer los puntos fuertes y débiles del trabajador.

El desempeño laboral mide la capacidad de ejecución de procesos, la habilidad de gestión y la resolución de conflictos que tiene el personal de una organización, este desempeño deberá ser evaluado cada cierto tiempo con la finalidad de dar conocer a la alta gerencia para que esta tome decisiones y encaminar a la organización a la consecución de los objetivos y metas planteados.

- **Habilidades directivas y desempeño laboral**

a. Comunicación

Pérez (2017) menciona que: “cada día tenemos mayores posibilidades de comunicarnos con los demás, por muy lejos que se hallen. La comunicación es un comportamiento humano mediante el cual se establece una relación entre personas” (p. 139). Por lo tanto, las empresas que no mantengan una adecuada comunicación se enfrentarán a la extinción.

En una organización existen dos tipos de comunicación que son la formal e informal; la formal sigue los lineamientos establecidos en las políticas internas y en la estructura organizacional de la empresa, es acerca de temas netamente sobre temas de la gestión organizacional, por lo general es lenta, pero a su vez precisa; mientras tanto que la informal no persigue límites y puede llevarse a cabo en todos los niveles, además los temas son variados tanto internos como ajenos a la empresa, generalmente esta basada en rumores, cuentos y chismes, es importante considerarla al ser una fuente de información que generalmente no se obtiene con la comunicación formal, cumpliendo además con una serie de ventajas como el mejorar las relaciones interpersonales, permite conocer lo que ocurre en las diferentes áreas de la organización.

b. Barreras en la comunicación

Las barreras psicológicas representativas en el ámbito laboral son las psicológicas, físicas y semánticas; en cuanto a las emociones psicológicas son aquellas interferencias que se presentan debido a las emociones, valores, actitudes, motivaciones, personalidad, percepciones, emociones, habilidades sociales, técnicas de escucha no efectivas por parte del colaborador y constituyen la barrera más común en presentarse en el ámbito laboral.

Para Pérez (2017) las barreras físicas: “son interferencias que se originan en el entorno. Por ejemplo; los ruidos, la distancia entre los hablantes, las paredes, el volumen, el tono, etc.” (p.141). Finalmente, las barreras semánticas son las vinculadas a la mala interpretación de símbolos, señales, íconos, imágenes, esto generalmente ocasionado debido a que el receptor desconoce del significado de dichos símbolos.

Las formas de comunicación son otro elemento importante dentro de las organizaciones al existir en diferentes sentidos, así aparecen la comunicación ascendente, que es aquella que se produce de los colaboradores hacia la alta dirección y su objetivo es conocer requerimientos, necesidades, deseos, peticiones de los mismos para posterior toma de decisiones en la dirección organizacional; la comunicación descendente la que permite llegar en el sentido del organigrama con las políticas, normas de trabajo, procesos, disposiciones; la comunicación horizontal es la que permite la unión y sinergia entre los distintos departamentos de la organización, conociendo y comprendiendo el trabajo de los demás y fomentando la descentralización.

c. Motivación

Para Bordas (2016) “la motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento de una situación concreta” (p. 238). La motivación inicia su proceso a partir de una necesidad, el cual generara un comportamiento orientado a un desempeño adecuado si hablamos del

ámbito laboral, razón por la cual es necesario considerar tanto a la motivación interna y externa del colaborador. La motivación extrínseca la que aparece cuando el trabajador percibe que existen beneficios de un correcto desempeño laboral, mientras tanto que la intrínseca son los que nacen en los pensamientos del trabajador, siendo importantes elementos del proyecto ético de vida de cada uno de los integrantes de la empresa, así por ejemplo intervienen diversas dimensiones como la autoimagen, valores, actitudes, creencias, principios, ética, moral.

d. Liderazgo

Para Ruiz (2017) el liderazgo es: “el conjunto de habilidades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo determinado de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos” (p. 145). El liderazgo en el ámbito organizacional también es comprendido como la proactividad hacia la gestión, toma de decisiones oportunas y adecuadas, poder de incidencia en reuniones, incentivos y motivaciones al equipo de trabajo.

En cuanto al liderazgo formal e informal los dos son necesarios e importantes, entendiéndose como líder formal aquel que ha sido designado para ocupar un puesto administrativo de dirección, por tal razón se le reconoce su potestad para controlar, vigilar, sancionar, el desarrollo adecuado de las funciones de los subordinados; el líder formal sin embargo a pesar de no ser delegado como autoridad, sin embargo este posee aceptación y tiene seguidores que apoyan su participación en la gestión realizada en representación de un grupo de trabajo.

e. Trabajo en Equipo

Torres (2017), manifiesta que: “el funcionamiento armónico de equipos de trabajo, operando dentro de una estructura organizativa adecuada, es uno de los pasos previos para conseguir una organización de alto rendimiento” (p. 38). El trabajo en equipo supera al individual debido a que es la suma de los esfuerzos de todos sus integrantes, por lo tanto, los grupos aportan con soluciones efectivas a los conflictos,

los criterios emitidos son mejores, el proceso de aprendizaje es mayor, se presentan un alto índice de posibilidades frente a una problemática.

Para la conformación de equipos se deben considerar a la dinámica de grupos la cual establece que para que un equipo sea eficaz este no debe superar el número de seis integrantes, es ahí en donde todos participan, apoyan, trabajan, interactúan, dejando de lado la pereza social que generalmente aparece en grupos numerosos.

Todos los grupos atraviesan por diferentes etapas durante su ciclo de vida, dichas etapas se presentan a continuación para su análisis: etapa de formación, en la cual el grupo y sus integrantes se encuentran conformando con incertidumbre, además de otra característica particular en la cual los integrantes se muestran atentos, proactivos, dispuestos a colaborar, tratando de mostrar sus mejores destrezas y habilidades en su ámbito de experticia, tratando además de identificar quién será la persona que los represente.

La siguiente etapa es la de cohesión, la medida en el que el grupo se hace cada vez más fuerte y unido haciendo además que otros integrantes deseen ser parte de él, las relaciones interpersonales se afianzan, existe además de cohesión social la cohesión por la tarea existiendo un alto sentido de compromiso hacía la consecución de los objetivos, metas y tareas razón de ser que origino la formación del grupo.

f. La negociación

Font (2018) manifiesta que “negociar implica que a partir del intercambio de bienes y servicios tratamos de extraer una determinada ganancia común para las partes implicadas” (p.98). Antes de llegar a una negociación debe existir un conflicto que es el punto de partida, mediante el cual las partes implicadas se ven expuestas a las situaciones de ganar o perder y sus variadas combinaciones, en virtud de aquello existirá satisfacción si existe la percepción de que la decisión tomada es equitativa para las partes.

- **Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño**

La responsabilidad de la evaluación del desempeño recae en la administración central quien será la encargada de velar porque los procesos se ejecuten en los tiempos previstos y que el personal sea el idóneo para realizar todas las actividades correspondientes al puesto.

Según Chiavenato (1999), supone también la responsabilidad no solo de la Gerencia sino también del empleado considerando que dentro del proceso de evaluación se considera necesaria la autoevaluación considerando que algunas organizaciones la utilizan, con la finalidad de hacer un proceso participativo en donde el jefe inmediato y el empleado analicen en conjunto los resultados y aspectos en los que se deberá mejorar y los objetivos que deberán alcanzarse en el período previsto.

- **Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Todas las organizaciones utilizan los procesos de evaluación de desempeño con la finalidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas individuales de todos sus miembros, la importancia radica en que este proceso no es un mecanismo de castigar, sino más bien de mejorar aspectos relevantes que afecten el desempeño de los individuos.

Según Dessler & Varela (2011), la “evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares” (p.222), es decir una valoración del trabajo realizado en un período, dentro del proceso de administración del desempeño es importante fijar metas específicas, que puedan ser medibles y realizables que facilitarán el proceso de evaluación individual.

Las principales razones que motivan los procesos de evaluación de desempeño según Dessler & Varela (2011) son las siguientes:

Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan

para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas (p.227).

Como se menciona anteriormente la importancia de la evaluación de desempeño siempre radica en el mejoramiento de las estrategias internas de la organización en cuanto a eficiencia y eficacia de su personal lo cual constituye un factor relevante dentro del proceso de administración de talento humano.

- **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Uno de los beneficios más importantes de la evaluación del desempeño es el proporcionar a la gerencia la información necesaria para la toma de decisiones que permita mejorar los procesos internos de la organización.

Para Chiavenato (1999) los beneficios de la evaluación de desempeño no son solamente la empresa, sino también el jefe y el subordinado, para la empresa porque los resultados obtenidos permiten conocer el potencial humano que tiene esta y permiten la toma de decisiones en lo que respecta a capacitación, estructura, movimientos de personal, procesos, etc., para el jefe porque permite evaluar el trabajo del subordinado y mejorar los procesos de cada una de las áreas, así como también para el subordinado porque le permite a través de la autoevaluación conocer los puntos débiles y fuertes a nivel personal y trabajar en la mejora continua a través de formación y capacitación.

Otros autores describen los beneficios de la evaluación de desempeño manifestando que “La evaluación más que una “cacería” es una oportunidad para desarrollar a la persona, siempre y cuando exista un compromiso tanto de la organización y su jefe, como de la persona para que así suceda (Flores, 2014, p.76).

- ¿Cómo medir el Desempeño Laboral?

Chiavenato (1999), menciona:

La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos (p.36).

Los métodos de evaluación de desempeño son múltiples y muchos de ellos están relacionadas con las características específicas de cada uno de los puestos, según Dessler & Varela (2011), los métodos básicos son:

- a. Método de escala de puntuación gráfica.
- b. Método de clasificación alterna
- c. Método de comparación por pares
- d. Método de distribución forzada.
- e. Método del incidente crítico
- f. Método de administración por objetivos.

Los métodos antes descritos están enfocados a que la organización verifique el cumplimiento individual o colectivo de trabajo que realizan los miembros de esta, sin embargo el objetivo principal siempre será el medir de manera colectiva el cumplimiento de las metas y los objetivos organizacionales, requisitos indispensables para la toma de decisiones en pro del mejoramiento continuo.

Por otro lado Chiavenato (1999), menciona como métodos tradicionales de la evaluación de desempeño los siguientes:

- a. Método de las escalas gráficas
- b. Método de elección forzada
- c. Método de investigación de campo

- d. Método de incidentes críticos
- e. Método de comparación por pares
- f. Métodos de frases descriptivas
- g. Método de autoevaluación
- h. Método de evaluación de resultados
- i. Métodos mixtos

Cada una de las organizaciones podrá aplicar la metodología que más se adapte a sus necesidades individuales sin embargo está siempre enfocada medir el trabajo individual y colectivo y así mejorar las capacidades individuales y colectivas de los miembros de una organización.

4.5. Metodología

4.5.1. Enfoque

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, en función que se realiza el análisis de la realidad en relación al clima organizacional y el desempeño de los colaboradores de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, analizando los resultados de las mediciones del clima organizacional y analizando las evaluaciones de desempeño realizadas, basados en la metodología exigida por el Ministerio de Trabajo, puesto que los datos parten de una recopilación de la información mediante la aplicación de un cuestionario para luego ser procesados matemáticamente en hojas de cálculo, obteniendo puntuaciones que permiten su interpretación en base a los baremos de los instrumentos utilizados. Los análisis tanto cualitativo y cuantitativo se orientan a la identificación de factores críticos que requieran atención inmediata con intervenciones en las áreas afectadas, con la finalidad de que se mejoren los servicios ofertados por la empresa, a su vez sean los colaboradores los beneficiarios directos al encontrarse en un ambiente laboral que permita reforzar su desempeño laboral.

Los dos enfoques utilizados requieren de la participación y flexibilidad para poder plantear alternativas a las diversas situaciones que se evidencien en Ferrocarriles

Ecuador Empresa Pública de manera idónea, orientada a la practicidad por medio de la cuantificación de la problemática y posterior narración cualitativa.

4.5.2. Modalidad

En cuanto a la modalidad de investigación aplicada se ha considerado a la bibliográfica, que es aquella que permite una recopilación de la información a través de diferentes fuentes como: bibliotecas físicas y virtuales con las que cuenta la Universidad Técnica de Ambato, con libros actualizados, publicaciones en revistas indexadas de alto impacto, para el respectivo sustento teórico en la era actual del conocimiento; además se aplicó la modalidad de campo porque se lo realizó en el lugar de los hechos “*in situ*”, en este caso se realizaron las encuestas en Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública en las instalaciones de la Filial Sur en la ciudad de Riobamba y se utilizó fuentes primarias de información, es decir en el lugar de los hechos en donde se produce la problemática y se aplicó los cuestionarios para la evaluación del clima organizacional a la población identificada, a quienes se realizó el estudio del mismo en sus diferentes puestos de trabajo, y en sus condiciones laborales reales, para de esta manera los datos obtenidos sean lo más cercano al fenómeno que se está evidenciando.

4.5.3. Nivel

Los niveles investigativos utilizados en el presente trabajo son la correlacional por cuanto se pretende conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, debido a que se establece que “su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables.” (Arias, 2016, p.25), esta relación se estableció entre la variable dependiente, clima organizacional y la variable independiente, evaluación de desempeño.

Además es exploratoria debido a que se realizó un análisis previo de varias situaciones presentes en la organización, con los jefes departamentales, colaboradores, usuarios de los servicios, conociendo directamente en el sitio la

realidad laboral presente para posteriormente definir la temática a ser estudiada, en base a la información previa como punto de partida, cuyos datos aportaron al planteamiento de la problemática, elaboración del árbol de problemas y los objetivos que se pretenden alcanzar.

En relación con la investigación descriptiva permitió referir la forma en cómo se presenta la problemática, los factores del clima organizacional, así como del desempeño laboral de los colaboradores de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, además de analizar los aspectos mencionados en la revisión del estado del arte, plasmando en los análisis la percepción global de las variables objeto de estudio.

Finalmente, la investigación correlacional es aquella que permitió trabajar con las dos variables, tanto con el clima organizacional como con el desempeño laboral, para a través del proceso estadístico conocer cómo se relacionan la variable independiente: clima organizacional, con la dependiente: desempeño laboral, lo que servirá para conocer los hechos o ciertas situaciones que afecten las condiciones, así como el desempeño de los colaboradores de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.

4.5.4. Población

La presente investigación se la realizó en Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública tomando en consideración una población de 335 empleados y trabajadores que laboran en la empresa a nivel nacional en las cuatro Filiales: Sur, Centro Norte y Litoral.

4.5.5. Muestra

Se trabajó con una muestra establecida a través del método probabilístico regulado y determinada por los empleados y trabajadores que pertenecen a la Filial Sur de Ferrocarriles del Ecuador, es decir 75 personas según la información remitida por la oficina de talento humano de FEEP. (Anexos 4 y 5)

Tabla 1. Muestra

MUESTRA	COLABORADORES	PORCENTAJE
Colaboradores	75	22,38%
TOTAL	75	22,38%

Fuente: Oficina de Talento Humano FEEP

Elaborado por: Nidia Garcés

4.5.6. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	VARIABLE	ITEMS	
	COMPONENTE	FACTOR	SUBFACTOR		
Clima Organizacional	LIDERAZGO	Influencia	Credibilidad Motivación	1, 2, 5, 6 3, 4	
		Interacción	Comunicación Participación	11, 12, 13, 14, 15 16,17,18	
		Orientación a resultados	Evaluación Organización Cumplimiento Independencia	19, 20 21, 22 30, 33 31, 32	
	COMPROMISO	Sentido de pertenencia	Integración Identificación	7, 8, 9, 10 24, 25, 26, 27	
		Reciprocidad	Reconocimiento Desarrollo Equidad	28, 29 44, 45 49, 50	
		Adaptación al cambio	Apertura Al Cambio Iniciativa	34,35 36,37	
	ENTORNO DE TRABAJO	Condiciones físicas y human.	Instalaciones Herramientas Equilibrio Persona - Trabajo	38,39,42 40, 41 43, 46, 47,48	
	Desempeño Laboral	INDICADORES DE GESTION	Calidad		Parte 1
		NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PRODUC. Y/O SERVI.	Oportuno Técnico		Parte 2
COMPETENCIAS		Orientación a resultados Orientación de servicio Trabajo en equipo Aprendizaje continuo		Parte 3	

Figura 3. Operatividad de variables

Fuente: MDT (2019) y FEED (2019)

Elaborado por: Nidia Garcés A.

4.5.7. Técnicas e instrumentos

Los instrumentos utilizados para la medición de las variables objeto de estudio de la presente investigación son los contemplados por la normativa técnica del Ministerio de Trabajo para el clima organizacional y para el desempeño laboral la normativa establecida por Ferrocarriles del Ecuador. En el caso del clima organizacional, la norma técnica regula los procesos técnicos y operativos que deben aplicarse en todas las instituciones públicas incluido Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, con la finalidad de fortalecer el ambiente de trabajo institucional. En relación con el desempeño de igual manera existe una metodología validada como es el Procedimiento de Evaluación de Desempeño de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. (Anexo 7)

4.5.7.1. Medición del Clima Organizacional

El Ministerio de Trabajo mediante la dirección de gestión de cambio son los encargados de realizar la medición del clima organizacional, dicha dirección o quienes hicieran las veces serán los encargados de generar, coordinar y dar seguimiento a las estrategias de la Gerencia para fortalecer y mejorar el clima organizacional de las instituciones.

Una vez que se contó con la autorización de parte de la Gerencia Administrativa Financiera de FEEP (Anexo 3), conjuntamente con la Subgerencia de Talento Humano y la Jefatura de Desarrollo Organizacional, se realizó la medición del clima organizacional en Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública Filial Sur, con la finalidad de indagar el clima organizacional y dicho proceso se lo realizó el mes de marzo de 2020, utilizando una herramienta validada por el Ministerio de Trabajo, y de la aplicación de la misma fue responsable la unidad de talento humano Filial Sur.

Considerando que el clima organizacional es la percepción que tienen los servidores y trabajadores hacia su entorno de trabajo y que este puede afectar directa o indirectamente a su desempeño; el objetivo de la medición permite identificar aquellos factores críticos que se encuentren afectando a su eficiencia, productividad

y compromiso, para poder corregirlos mediante planes de mejora de clima organizacional esto es analizando los factores más importantes determinados con la aplicación del instrumento, y con el objetivo final de mejorar las condiciones laborales percibidas por los empleados y trabajadores y por ende los servicios ofertados a la colectividad, todo esto de manera técnica.

Componente	Factor	Subfactor
Liderazgo	Influencia	Credibilidad
		Motivación
	Interacción	Comunicación
Compromiso	Orientación a resultados	Participación
		Evaluación
		Organización
		Cumplimiento
Entorno de trabajo	Sentido de pertenencia	Independencia
		Integración
		Identificación
Compromiso	Reciprocidad	Reconocimiento
		Desarrollo
		Equidad
Entorno de trabajo	Adaptación al cambio	Apertura Al Cambio
		Iniciativa
		Instalaciones
Entorno de trabajo	Condiciones físicas y humanas	Herramientas
		Equilibrio Persona – Trabajo

Figura 4. Factores y subfactores del clima organizacional

Fuente: Ministerio de Trabajo (2017)

Elaborado por: Nidia Garcés A.

- Componentes del modelo de medición del Clima Organizacional

La metodología validada consta de tres dimensiones principales que son: **liderazgo, compromiso y entorno de trabajo**. Las dimensiones mencionadas cuentan además con su descripción, factores y subfactores que se explican a continuación:

Liderazgo y factores

El liderazgo, busca medir la percepción acerca del estilo de dirección de aquellas autoridades que ejerzan su función en niveles jerárquico alto. Los factores con los que cuenta esta dimensión son: **Influencia**, que computa la percepción de los colaboradores acerca de la personalidad de los jefes departamentales, las aptitudes técnicas y como este podría afectar negativamente a los comportamientos laborales de los trabajadores; **Interacción**, analiza la percepción de los trabajadores hacia sus jefes acerca de la accesibilidad y apertura para el dialogo, mediante una comunicación eficaz de manera eficaz; **Orientación a Resultados**, mide la manera en como los líderes de los equipos de trabajo guían a sus seguidores a la consecución de los objetivos institucionales o departamentales.

Liderazgo y subfactores

Dentro de los subfactores de la dimensión liderazgo se encuentran ocho que son: **Credibilidad**, relacionado con respecto a la percepción de la credibilidad y la confianza hacia los jefes y directivos; **Motivación**, que mide la influencia por parte de las autoridades hacia la consecución de metas; **Comunicación**, percepción de los elementos de comunicación entre trabajadores y directores departamentales; **Participación**, evalúa la posibilidad para el intercambio de ideas, opiniones; **Evaluación**, la manera en como los directivo y jefes departamentales evalúan el desempeño de los colaboradores de manera justa en relación a las metas esperadas; **Organización**, mide la percepción del líder acerca de cómo es su gestión del talento humano, recursos y planificación de las actividades para el equipo de trabajo; **Cumplimiento**, capacidad de los trabajadores de cumplir las actividades propuestas, con proactividad acorde a las fechas planificadas; **Independencia**, percepción de la autonomía ofrecida al trabajador para utilizar los recursos y tiempo para la realización de sus funciones.

Compromiso y factores

Esta dimensión mide la percepción acerca del nivel en que el trabajador siente pertenencia y compromiso hacia Ferrocarriles del Ecuador empresa pública, así como a sus normas, políticas, objetivos, por tanto, se adapta y orienta su comportamiento a

mantenerse en el trabajo puesto que de ellos depende el cumplir sus necesidades. Los factores de dicha dimensión son: **Adaptación al Cambio**, apertura para adaptarse a situaciones nuevas o desafiantes que se presenten en su entorno de trabajo; **Reciprocidad**, percepción del colaborador con relación a lo que el brinda por la institución es retribuido de manera positiva y **Sentido de Pertenencia**, percepción acerca de la satisfacción de ser parte de Ferrocarriles del Ecuador empresa pública.

Compromiso y subfactores

Los subfactores de la dimensión compromiso son: **Apertura al cambio**, que mide la percepción que el entorno laboral posee para y reconocer oportunidades de crecimiento; **Iniciativa**, percepción de que se aceptan y promueven las iniciativas de los trabajadores; **Desarrollo**, mide la percepción que existe de si en Ferrocarriles del Ecuador empresa pública se promueve el crecimiento profesional y personal; **Equidad**, percepción de un trato justo en el trabajo en relación a diversos aspectos, salarios, horarios, oportunidades; **Reconocimiento**, valoración de sus aportes en relación a su trabajo bien realizado; **Identificación**, con las autoridades, políticas, procedimientos aceptados; **Integración**, unión y compromiso con su equipo de trabajo.

Entorno de trabajo y factores

La dimensión entorno de trabajo engloba a las percepciones por parte de los colaboradores acerca de los aspectos materiales y humanos y como este afecta al desarrollo de sus actividades. El factor de dicha dimensión son las condiciones físicas y materiales, que percibe la disposición de material necesario para ejecutar sus labores cotidianas, distribución adecuada de la carga laboral.

Entorno de trabajo y subfactores

Los subfactores del entorno de trabajo son: **Herramientas**, percepción de que los trabajadores cuentan con los materiales, equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades; **Instalaciones**, percepción de que al colaborador se le

brinda un espacio físico adecuado para el cumplimiento de sus funciones; **Equilibrio persona – trabajo**, que mide la percepción de que el trabajador posee la factibilidad de equilibrar su vida personal familiar y laboral.

- **Herramienta de medición del Clima Organizacional**

El instrumento utilizado es una encuesta validada y utilizada por el Ministerio de Trabajo, diseñada para este fin, el cuestionario cuenta con 50 ítems en escala tipo Likert (Anexo 6) con las siguientes opciones de respuesta:

- a) Nunca
- b) Casi Nunca
- c) A veces
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

- **Interpretación de resultados de Clima Organizacional**

La interpretación de resultados acorde a la escala establecida se la considera de la siguiente manera:

a) Nunca o Casi Nunca, el colaborador no posee un criterio o percepción positiva del ítem evaluado o a su vez manifiesta no estar de acuerdo ni aceptación de la afirmación.

b) A veces, el trabajador se declara indeciso acerca del aspecto consultado.

c) Casi siempre y Siempre, el colaborador refleja una aceptación, es decir la percepción positiva de lo evaluado.

Para la interpretación de los resultados globales se considera a las dimensiones, factores y subfactores, el mismo que se basa en una escala en porcentajes que van

desde el 0% hasta el 100%, esto con la finalidad de que los resultados se los pueda utilizar en los cuadros de control, las escalas son:

Tabla 2. Escalas de Interpretación Clima Laboral

Escala	Interpretación
a) Excelente (100% - 90.01%)	La percepción sobre el clima laboral está muy por encima del promedio; lo cual significa que es una fortaleza institucional, importante para el logro de objetivos de Ferrocarriles del Ecuador empresa pública.
b) Muy Bueno (90% - 75.01%)	La percepción sobre el clima laboral está por encima del promedio, lo cual significa que si bien es cierto la entidad cuenta con un ambiente de trabajo, existen subfactores que pueden ser mejorados.
c) Aceptable (75% - 60.01%)	La percepción sobre el clima laboral está en el promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo normal y existen subfactores que deben ser mejorados.
d) Regular (60% - 40.01%)	La percepción sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de subfactores que deben ser mejorados.
e) Deficiente (Menos de 40%)	La percepción del clima laboral está muy por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo inadecuado y existe una tendencia marcada que indica que los subfactores que los componen requieren medidas puntuales y urgentes para su corrección o mejora.

Fuente: Ministerio de Trabajo (2017)

Elaborado por: Nidia Garcés A.

4.5.7.2. Medición de Desempeño Laboral

La norma técnica del subsistema de evaluación de desempeño publicada por el MDT, establece las directrices de como ejecutar los procesos de evaluación de desempeño en las instituciones públicas con la finalidad de “medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos, y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión” (Ministerio de Trabajo, 2018), y es un proceso que todas las instituciones públicas deberán realizar obligatoriamente cada año a través de sus unidades de talento humano.

Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública a través de la Gerencia Administrativa Financiera y en base a las necesidades institucionales estableció el Procedimiento de Evaluación de Desempeño¹ a aplicarse en la institución a través de las unidades de talento humano de las filiales de acuerdo a lo establecido en la norma ISO 9001 – 2018 Núm.7.1.2.²; definido como el proceso “para estimar el valor, la excelencia, las cualidades o destrezas de la persona, permite la apreciación del desvolvimiento del individuo en el cargo, y su potencial desarrollo”. (FEEP, 2019)

- Herramienta de medición de Desempeño Laboral

La herramienta dispuesta para la aplicación de la evaluación del desempeño laboral en Ferrocarriles del Ecuador de acuerdo al Manual de Procedimientos de la Gerencia Administrativa Financiera de FEEP son 2 archivo excel (Anexo 7):

El primero es el formato de nivel óptimo de desempeño individual que contiene los datos personales de cada uno de los servidores, se establece quien será el evaluador en este caso el jefe inmediato de acuerdo a la estructura organizacional, período de evaluación y la descripción de actividades, proyectos y programas con su respectivo indicar de efectividad, meta y conocimientos necesarios para la ejecución del mismo, y la firma del servidor y jefe inmediato.

¹ Manual de Procedimientos de Gerencia Administrativa Financiera de FEEP, Código ID-SGC-MPD-GAF-001 de 16 de enero de 2019. Capítulo 3 PTH-SGC-002.

² Manual de calidad ISO 9001-2018. Ferrocarriles del Ecuador

El segundo formato es la evaluación del desempeño que contiene los datos personales; indicadores de gestión con los productos y servicios, su respectivo indicador, meta proyectada, meta cumplida, porcentaje de cumplimiento y observaciones; nivel de satisfacción del producto y/o servicio con los atributos, su descripción y el cumplimiento o no el mismo con una valoración de 0 a 4 puntos y comentarios; y la evaluación por competencias en donde se especifica la competencia, su conducta específica y el cumplimiento si o no con la valoración de 0 a 9 puntos y los comentarios; comentarios generales de ser el caso; áreas de mejora si estuvieran contempladas y la propuesta de acciones concretas.

Al final deberá constar la fecha y la firma del servidor y el jefe inmediato con sus respectivo número de cédula.

- Componentes del modelo de medición del Desempeño Laboral

El modelo de medición del desempeño laboral de Ferrocarriles del Ecuador, contempla diversos factores que están directamente relacionados, con la calidad de los productos y servicios que brinda la Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador.

En la tabla que se presenta a continuación se muestran los diversos factores de acuerdo al Procedimiento de Evaluación de Desempeño de FEED. (Anexo 8)

Tabla 3. Factores Evaluación del Desempeño

1. Indicadores de gestión	45%
2. Nivel de satisfacción del producto y/o servicio	15%
Calidad	5%
Oportuno	5%
Técnico	5%
3. Competencias	40%
Orientación a resultados	10%
Orientación de servicios	10%
Trabajo en equipo	10%
Aprendizaje continuo	10%
TOTAL	100%

Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2019)

Elaborado por: Nidia Garcés A

- a. **Los indicadores de gestión** miden la gestión de los procesos internos de la institución, mediante la cuantificación del trabajo realizado durante un período de tiempo de acuerdo a la entrega de productos o servicios de cada servidor de acuerdo a la planificación institucional que se hace cada año y que por lo tanto está sujeto a evaluación (FEEP, 2019).
- b. **Los niveles de satisfacción** como su nombre lo indica este factor mide el nivel de satisfacción de la entrega del producto y/o servicio mediante los niveles de eficiencia de los servidores en este factor se evalúan los subfactores de calidad de los productos, oportunidad en la generación de los productos y/o servicios y tecnicidad en la generación de los productos y/o servicios (FEEP, 2019).
- c. **Competencias** este factor mide la aplicación de competencias en la ejecución de las actividades necesarias para la entrega de productos o servicios y dentro de las competencias evaluadas son: orientación a los resultados, orientación de servicio, trabajo en equipo y aprendizaje continuo (FEEP, 2019).

- Interpretación de resultados Desempeño Laboral

Para la interpretación de las puntuaciones obtenidas se dispone de las escalas de valoración, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4. Escalas de Interpretación Desempeño Laboral

Escala	Interpretación
a) Excelente (90,5% - 100)	El desempeño laboral es el adecuado en el cumplimiento de sus funciones en cuanto a los factores y subfactores de desempeño.
b) Muy bueno (80,5% – 90,4%)	El desempeño laboral es muy bueno en el cumplimiento de sus funciones en cuanto a los factores y subfactores de desempeño.
c) Satisfactorio (80,4% – 70,5%)	El desempeño laboral es satisfactorio en el cumplimiento de sus funciones en cuanto a los factores y subfactores de desempeño.
d) Regular (70,4%- 60,5%)	El desempeño laboral es malo en el cumplimiento de sus funciones en cuanto a los factores y subfactores de desempeño.
e) Insuficiente (Igual o inferior a 60,4%)	El desempeño laboral es deficiente en el cumplimiento de sus funciones en cuanto a los factores y subfactores de desempeño.

Fuente: Ferrocarriles del Ecuador (2019)

Elaborado por: Nidia Garcés A

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Resultados de Clima Organizacional

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en cuanto a las variables del presente estudio, como es el caso de Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

Tabla 5. Resultados globales Clima Organizacional

Factores	Porcentaje
Liderazgo	63
Compromiso	62
Entorno de Trabajo	53
Resultado Global Filial Sur	59

Fuente: Análisis estadístico de la investigación (2020)

Elaborado por: Nidia Garcés A.

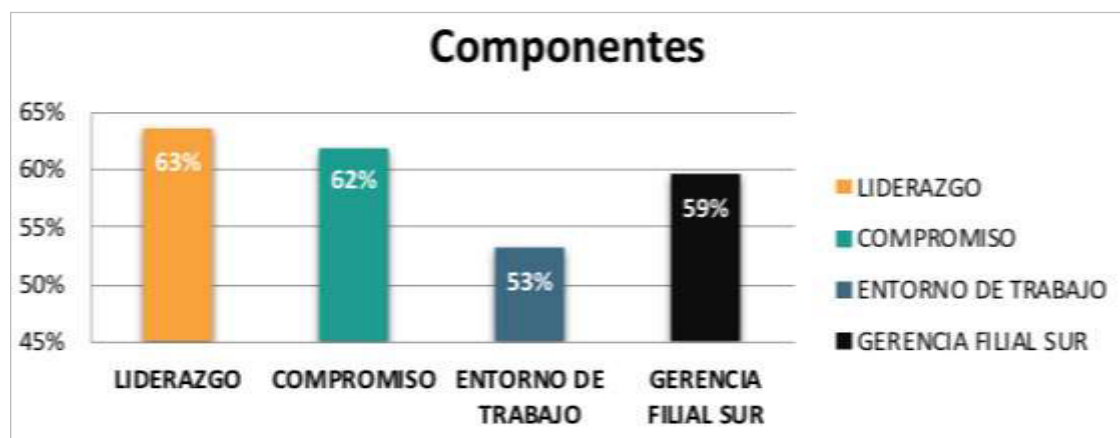


Figura 5. Clima Organizacional.

Fuente: Análisis Estadístico de la Investigación (2020)

Elaborado por: Nidia Garcés A.

Análisis e Interpretación

Liderazgo: La valoración realizada a la Filial Sur del componente del clima organizacional "Liderazgo" es de 63%, que corresponde a Aceptable. Es decir, se

percibe el estilo de liderazgo como normal: no brinda una gran conducción al equipo de trabajo, pero tampoco entorpece la consecución de los objetivos institucionales.

Compromiso: La valoración realizada a la Filial Sur del componente del clima organizacional "Compromiso" es de 62%, es decir, Aceptable. Los servidores están moderadamente comprometidos con la institución y lo que ella representa, así como con el equipo humano que la constituye.

Entorno de trabajo: La valoración realizada a la Filial Sur del componente del clima organizacional denominado "Entorno de trabajo" es de 53%, equivalente a Regular. Se considera que el entorno de trabajo, es decir, el ambiente que existe en la institución para el desarrollo del trabajo no es adecuado.

Tabla 6. Resultados Liderazgo

Factores	% Aceptación	% Indecisión	% No Aceptación
Influencia	68	11	21
Interacción	59	16	24
Orientación a Resultados	63	24	18

Fuente: Análisis Estadístico de la Investigación (2020)

Elaborado por: Nidia Garcés A.

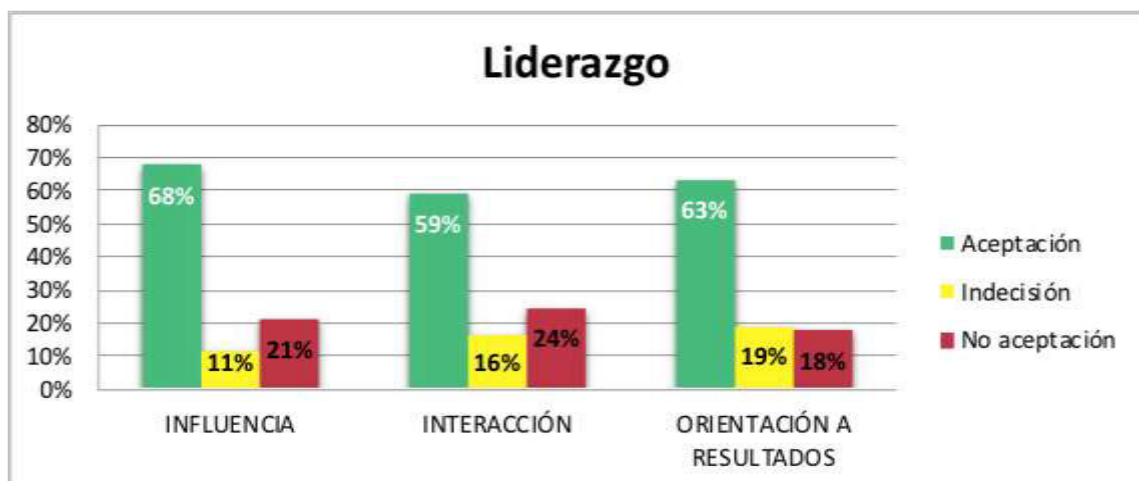


Figura 6. Resultados Liderazgo.

Fuente: Análisis Estadístico de la Investigación (2020)

Elaborado por: Nidia Garcés A.

Análisis e Interpretación

Liderazgo: Este componente evalúa los factores de la influencia, interacción, orientación a resultados, es decir la responsabilidad y estándares dados por los directivos a sus equipos de trabajo, la manera como los apoyan, orientan y evalúan el trabajo del personal hacia el logro de los objetivos institucionales.

Influencia: La valoración realizada a la Filial Sur del factor "Influencia" es del 68% considerado dentro del rango como Aceptable, es decir que el personal considera que las aptitudes técnicas y características personales de sus jefes tienen un moderado impacto en el equipo de trabajo.

Interacción: El factor "Interacción" ha sido valorado en la Filial Sur y cuenta con una valoración de 59%, es decir, corresponde dentro del rango considerado como Regular, el equipo de trabajo considera que existe poca apertura en los niveles directivos y que la comunicación entre jefes y subordinados no es fluida.

Orientación a resultados: El factor "Orientación a Resultados" ha sido valorado con un 63% lo cual se encuentra dentro del rango de Aceptable, es decir que el personal considera que las acciones de los jefes y autoridades no están orientados a los resultados

Tabla 7. Resultados Compromiso

Factores	% Aceptación	% Indecisión	% No Aceptación
Adaptación al Cambio	57	25	18
Reciprocidad	55	21	24
Sentido de Pertenencia	74	14	12

Fuente: Análisis Estadístico de la Investigación (2020)

Elaborado por: Nidia Garcés A.

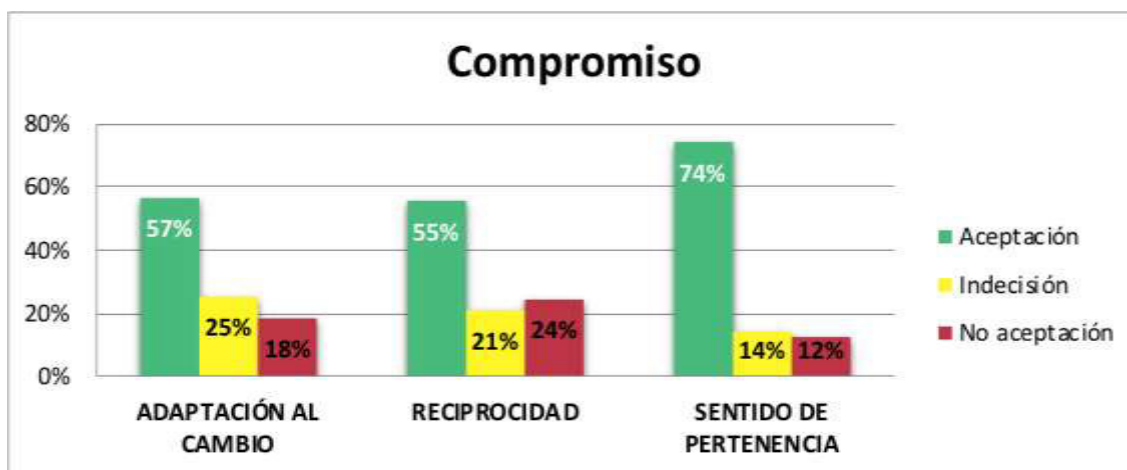


Figura 7. Resultados Compromiso.
Fuente: Análisis Estadístico de la Investigación (2020)
Elaborado por: Nidia Garcés A.

Análisis e Interpretación

Compromiso: Este componente mide el grado en el que un colaborador se identifica con la institución, con sus políticas y objetivos, se adapta, aporta y desea permanecer en ella, en correspondencia a la satisfacción que de ésta obtiene de sus necesidades y expectativas.

La valoración del personal de la Filial Sur al componente "Compromiso" es de 62%, es decir, Aceptable. Los servidores están moderadamente comprometidos con la institución y lo que ella representa, así como con el equipo humano que la constituye.

Adaptación al cambio: Al realizar la medición al personal de la Filial Sur podemos denotar que este factor denominado "adaptación al cambio" tiene una valoración de 57% la cual se encuentra dentro del rango de Regular, es decir significa que el personal no siente que la institución promueva y apoye cambios que debido a las circunstancias que se generan en el trabajo.

Reciprocidad: De acuerdo con la medición efectuada a la Filial Sur, este muestra un nivel de aceptación del factor "Reciprocidad" de 55%, que corresponde a Regular. Esta valoración implica una pobre percepción respecto a la correspondencia dada por

la institución al trabajo de los servidores, de igual forma siente que su trabajo no es muy valorado ni sus habilidades ni su potencial ni sus capacidades para aprender.

Sentido de pertenencia: Para la Filial Sur la valoración del factor "Sentido de pertenencia" es de 74% lo que quiere decir que el clima en este factor es percibido como Aceptable. De lo dicho se desprende que existe un moderado sentido de pertenencia de los servidores con la institución, con sus valores, con su gestión y con lo que ella representa para la sociedad, es decir están conscientes de la misión visión y objetivos institucionales y se siente identificados con su institución.

Tabla 8. Resultados Entorno de Trabajo

Factores	% Aceptación	% Indecisión	% No Aceptación
Condiciones Físicas y Humanas	53	24	22

Fuente: Análisis Estadístico de la Investigación (2020)

Elaborado por: Nidia Garcés A.



Figura 8. Resultados Entorno de Trabajo.
Fuente: Análisis Estadístico de la Investigación (2020)
Elaborado por: Nidia Garcés A.

Análisis e Interpretación

Entorno de Trabajo: Este componente comprende los aspectos materiales y humanos que afectan el ambiente en el que los colaboradores desarrollan su trabajo. La valoración realizada por la GERENCIA FILIAL SUR al componente "Entorno de trabajo" es de 53%, equivalente a Regular. Se considera que el entorno de trabajo, es decir, el ambiente que existe en la institución para el desarrollo del trabajo no es adecuado.

Condiciones físicas y humanas: El factor "Condiciones físicas y humanas", en la GERENCIA FILIAL SUR ha arrojado el 53% de aceptación, que equivale a Regular. La valoración obtenida refleja poca conformidad de los servidores/as con las condiciones físicas y el entorno ofrecidos por la institución para el desarrollo del trabajo.

5.2 Resultados Desempeño Laboral

A continuación se establecen los resultados de la variable desempeño laboral, cabe indicar que estos resultados fueron obtenidos por la subgerencia de Talento Humano de Ferrocarriles del Ecuador a través de la evaluación de desempeño realizada en diciembre de 2019 y serán tomadas para realizar el respectivo análisis.

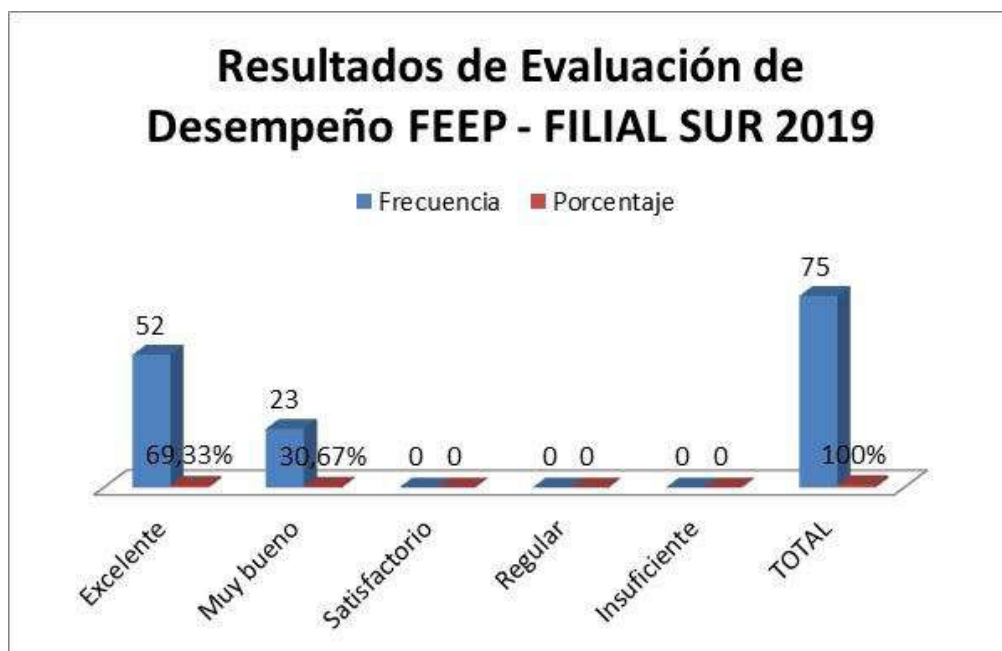


Figura 9. Resultados de evaluación de desempeño.
Fuente: Subgerencia de Talento Humano Ferrocarriles del Ecuador (2019)
Elaborado por: Nidia Garcés A.

Tabla 9. Resultados Desempeño Laboral

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	52	69,33%
Muy bueno	23	30,67%
Satisfactorio	0	0
Regular	0	0
Insuficiente	0	0
TOTAL	75	100%

Fuente: Subgerencia de Talento Humano - Ferrocarriles del Ecuador (2019)
Elaborado por: Nidia Garcés A.

Análisis e Interpretación

En la tabla se muestran los resultados de la evaluación del desempeño correspondientes al año 2019, los cuales se encuentran representados por el 69,33% correspondiente a la escala de Excelente al evaluar los factores y subfactores del desempeño laboral de los servidores de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública

Filial Sur lo cual significa que el desempeño del personal es el adecuado en el cumplimiento de las funciones asignadas a cada uno; y un 30,67% correspondiente a la escala de Muy bueno al evaluar los factores y subfactores de desempeño laboral por lo tanto significa que esto el personal cumple de manera muy buena las actividades y funciones del cargo.

Cabe mencionar que dentro de las evaluaciones de desempeño realizadas al personal de Ferrocarriles del Ecuador de la Filial Sur no existen evaluaciones que muestren un desempeño inferior a 80,5% que dentro de la escala significan un desempeño satisfactorio, por lo tanto en términos generales podemos mencionar que el personal sabe cuáles son sus funciones y las ejecuta de manera adecuada y necesaria para el desenvolvimiento de la operación Ferroviaria que realiza.

La Filial Sur de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública es una filial desconcentrada más no descentralizada, por lo tanto carece de autonomía económica-financiera y administrativa, es decir está subordinada a las decisiones y disposiciones dadas por la Filial Centro, por lo tanto cada funcionario a más de responder administrativamente al Gerente de Filial debe responder administrativamente a su gerencia, subgerencia o jefatura de acuerdo a lo establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos aprobado por el Directorio de la Empresa Pública Ferrocarriles del Ecuador (FEEP, 2010).

La Gerencia de Planificación es la responsable de la elaboración y aprobación del Plan Operativo Anual (POA) de las actividades de Ferrocarriles del Ecuador, ahí se determinan las metas y objetivos a cumplirse durante el año así como también los responsables de cada proceso.

A continuación tenemos el resultado de los factores y subfactores que se evalúan en el desempeño laboral de los servidores de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública Filial Sur:

Tabla 10. Resultados de evaluación del desempeño por factores

RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN		
FACTORES	EVALUACIÓN CUANTITATIV A	EVALUACIÓN CUALITATIV A
1. Indicadores de Gestión Estratégica	41,00%	
2. Nivel de satisfacción del producto y/o servicio	15,00%	
Calidad Oportuno Técnico		MUY BUENO
3. Competencias	32,00%	
Orientación a resultados Orientación de servicios Trabajo en Equipo Aprendizaje continuo		
TOTAL	88,00%	

Fuente: Subgerencia de Talento Humano - Ferrocarriles del Ecuador (2019)

Elaborado por: Nidia Garcés A.



Figura 10. Niveles de desempeño laboral

Fuente: Subgerencia de Talento Humano – Ferrocarriles del Ecuador (2019)

Elaborado por: Nidia Garcés A.

Análisis e Interpretación

Acorde a los resultados de los factores de evaluación del desempeño en Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública Filial Sur, los colaboradores obtienen un valor de 41% en los indicadores de gestión estratégica es decir el cumplimiento de las metas organizacionales desglosadas como objetivos y/o metas individuales. Un primer factor determinante para el personal de ventas es la meta dispuesta por la Gerencia de Comercialización de FEED, pues algunos colaboradores no cumplen la meta individual y el resto del personal no cumple todas las actividades de acuerdo a la planificación anual establecida.

En cuanto al nivel de satisfacción del producto y/o servicio, obtuvimos un valor de 15%, es decir es el más eficiente debido a que el servicio que se oferta está evaluado mediante estándares de calidad (ISO 9001, 2018), y está estrictamente apegado al mejoramiento continuo y evaluado por los pasajeros en cada uno de los viajes y durante este año no existieron quejas que dar seguimiento de acuerdo a la norma vigente de servicios ofertados. (ISO 9001, 2018).

En cuanto al factor competencias, es decir una evaluación individual de las competencias de posee cada uno de los servidores de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública Filial Sur tenemos un valor de 32%, en este punto se puede analizar que el factor que más incide de acuerdo a las evaluaciones de desempeño es la competencia denominada Trabajo en Equipo, por lo tanto es un factor que se deberá tomar en cuenta para el mejoramiento del desempeño individual, que a pesar de que todos saben que hacer y lo ejecutan de manera eficiente, su trabajo en equipo es deficiente.

Como resultado final tenemos que la evaluación del desempeño del personal de la Filial Sur de Ferrocarriles del Ecuador, es del 88,00%, que según la escala de interpretación del desempeño laboral se encuentra dentro de la escala de Muy Bueno.

5.3 CORRELACIÓN DE VARIABLES

Para determinar la prueba estadística a aplicar se procedió a la aplicación de pruebas de normalidad Kolmogorov Smirnov, tanto a la variable Clima Laboral como al Desempeño Laboral, con los resultados obtenidos se determinó que dichas variables no poseen una distribución normal ($p < .05$), llegando a establecer la utilización de pruebas no paramétricas que en este caso fue Spearman, los resultados, así como el análisis e interpretación se muestran a continuación:

Tabla 11. Clima Laboral*Desempeño

		Desempeño				Total	
		Excelente	%	Muy Bueno	%		%
Clima Laboral	Excelente	0	0,00%	0	0%	0	0,00%
	Muy Bueno	0	0,00%	0	0%	0	0,00%
	Aceptable	0	0,00%	0	0%	0	0,00%
	Regular	52	69,33%	23	30,67%	75	100%
	Deficiente	0	0,00%	0	0%	0	0,00%
Total		52	100%	23	100%	75	100%

Fuente: Análisis Estadístico de la Investigación (2020)

Elaborado por: Nidia Garcés A.

Tabla 12. Tabla de correlación

	Óptimo	Bueno
Clima Laboral	$r=,025$; $p=,476$	$r=0,37$; $p=,226$

Fuente: Análisis Estadístico de la Investigación (2020)

Elaborado por: Nidia Garcés A.

El valor que confirma la correlación en base a la prueba estadística aplicada, que en este caso fue Spearman debe ser menor a 0.05 que equivale al 5% del margen de error, demostrando que el Clima Laboral está relacionado con el desempeño; Óptimo ($r = ,025$); Bueno ($r=0,37$).

6. CONCLUSIONES

- Se diagnosticó el clima organizacional de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, el cual se encuentra en la escala de Regular, es decir que la percepción que tienen los trabajadores de la empresa sobre el clima laboral está por debajo del promedio, lo cual significa que la entidad cuenta con un ambiente de trabajo poco adecuado y existe una cantidad importante de subfactores que deben ser mejorados.
- Uno de los factores más bajos dentro de la evaluación realizada al personal de la Filial Sur es el entorno de trabajo esto significa que los factores físicos y humanos de entorno, según la percepción de los trabajadores no es el adecuado.
- Se concluye que los factores liderazgo y compromiso a pesar de estar dentro del rango de aceptable, el Ministerio de Trabajo fomenta a que por lo menos debería estar sobre el 70% para considerarse un Clima Organizacional adecuado.
- Mediante el estudio de la evaluación del desempeño se analizó que éste se encuentra en promedio de Muy Bueno 88% lo que implica que las labores se cumplen de manera satisfactoria acorde a las funciones asignadas, sin embargo el componente competencias se encuentra muy bajo.
- A través de la prueba estadística Spearman y del análisis realizado de las dos variables de estudio, se pudo establecer que el Clima Laboral incide en el desempeño laboral de los funcionarios y trabajadores de Ferrocarriles del Ecuador Filial Sur.

7. RECOMENDACIONES

- En base a los resultados de la evaluación del Clima Laboral se recomienda implementar planes de mejora de clima organizacional, enfocado a cada uno de los factores y subfactores que se encuentran por debajo del promedio aceptado por el Ministerio de Trabajo.
- Se recomienda mejorar el factor Entorno de Trabajo, es decir mejorar las condiciones físicas y humanas de cada uno de los servidores de Ferrocarriles del Ecuador, es decir implementar espacios adecuados para el desarrollo de cada una de las actividades del personal, así como también implementar sistemas para mejorar las condiciones de salud y seguridad.
- Además dentro del Clima Organizacional se recomienda implementar planes de mejora de los factores liderazgo y compromiso que a pesar de estar dentro del rango de aceptable, el Ministerio de Trabajo fomenta a que por lo menos debería estar sobre el 70% para considerarse un Clima Organizacional adecuado.
- Si bien es cierto el desempeño laboral se encuentra en promedio de Muy Bueno 88% se recomienda realizar una retroalimentación constante a todos los colaboradores respecto de sus funciones, y las competencias necesarias para cada uno de los puestos a través de programas de capacitación con la finalidad de lograr una mayor productividad y mejora del servicio y atención de los productos y servicios que oferta de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública anhela.
- Al existir correlación entre Clima Organizacional y Desempeño se recomienda la elaboración de planes de mejora, programas de formación y capacitación a los colaboradores para de esta manera fomentar un ambiente saludable de trabajo en donde se vea reflejado principios y valores organizacionales, orientados a una calidad en los servicios ofertados por los funcionarios y trabajadores de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública.

8. REFERENCIAS CITADAS

1. Acosta-Martínez R. Conceptos de calidad de vida laboral en el ámbito docente universitario. *Revista Salud Bosque*. 2015 (5): 89-100. <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RSB/article/view/1469>. doi: <https://doi.org/10.18270/rsb.v5i2.1469>
2. Alcover, D. L. H. C. M., Martínez, Í. D., & Rodríguez, M. F. (2015). *Introducción a la psicología del trabajo* (2a. ed.). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
3. Banegas-Campoverde, Cardona-Mendoza. Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca. *PODIUM Edición Especial*. 2017(1)101-129. <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/80/79/>
4. Bermúdez, M. J., & Pérez, G. A. (2017). *Psicología de la personalidad: Teoría e investigación*. volumen i. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
5. Bordas, M. M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
6. Chiavenato I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México Mc. Graw Hill. Quinta Edición.
7. Dessler G. & Varela R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México. Pearson Education. Quinta Edición.
8. Deus & Deví (2019). *Evaluación en psicología: Clínica de adultos*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
9. Fernández-Mesa A, Llopis-Córcoles Ó, García-Granero A, Olmos-Peñuela J, Martínez-Sanchis P. Dime cómo eres y entenderé por qué te vas. *Universia Business Review*. 2017(55):98-117.

10. <https://search.proquest.com/docview/1943517254?accountid=38658>. doi:
<http://dx.doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N3.04>.
11. Flores Villalpando A. (2014).Administración de Recursos Humanos. Editorial digital UNID. México. Estado de México Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/41180>
12. LA NACION, -. A. (2017, Jul 06). Los cuatro rasgos de personalidad que predominan entre los argentinos. La Nación Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1972998858?accountid=36765>
13. Moreira-Moreira L. Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador. Revista científica domino de las ciencias. 2016(2):296-307.
<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/255/305>
14. Navas C. E. (2018) Salud laboral de los trabajadores (2a. ed.). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
15. Normas APA, 2018. Referencia: Normas APA (2018). ¿Cómo citar y referenciar páginas web con normas APA? recuperado de <https://normasapa.com/como-citar-referenciar-paginas-web-con-normas-apa/>
16. Normas APA, 2018. Referencia: Normas APA (2018). ¿Cómo hacer referencias de bibliografía en normas APA? recuperado de <http://normasapa.com/como-hacer-referencias-bibliografia-en-normas-apa/>
17. Por Muriel Alarcón Ilustración Francisco Javier Olea. ¿Se puede cambiar después de los 30? El Mercurio. May 10 2016. Available from: <https://search.proquest.com/docview/1787723138?accountid=36765>

18. Ramos V, Tejera E. Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*. 2017;14(2):225-239. <https://search.proquest.com/docview/2013643377?accountid=36765>
doi: <http://dx.doi.org/10.5944/ap.14.2.17046>
19. Rubió, S. T. (2016). Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
20. Sorleidy Indira MP. Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*. 2018;9(1):13-33. <https://search.proquest.com/docview/2091875267?accountid=36765>
21. Uribe, P. J. F. (2015). Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
22. Valle Ospino, A. M., & Niebles Núñez, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia.
23. Vidal, L. V. (2019). El estrés laboral: Análisis y prevención. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>