



REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL – UTEG
Facultad de Ciencias Empresariales

Tesis de posgrado:
MAESTRÍA DE MARKETING

TEMA DE TESIS
CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN DE TERRENOS

Autor:
Ing. JOSÉ FRANCISCO PATIÑO ORTEGA

Director de tesis:
Ing. HUGO OBANDO
SALVATIERRA Mgtr

MARZO 2023
GUAYAQUIL - ECUADOR

DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Maestría me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

(Reglamento de posgrado de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil)

Ing. José Francisco Patiño Ortega

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a mí familia, por quienes hago lo que hago, motivándome en cada momento y en cada actividad que desarrollo; debo destacar su inmensa comprensión sin la cual no hubiera podido avanzar y terminar esta tesis.

A mis maestros, que desde el inicio de mis estudios me dieron luces y despertaron mí interés por el marketing, debo hacer una mención especial a José Ramón Álvarez, Jaime Aguirre, Félix David Freire Sierra y a la inspiración especial que me dieron los autores Al Ries y Jack Trout en su libro “La guerra de la mercadotecnia”. No puede dejar de recordar al Economista. Eduardo Mata Patiño por creer en mí, apoyarme y mostrarme el camino hacia el mundo de la cátedra.

No puedo dejar de agradecer al devenir de los acontecimientos, el camino recorrido y el aprendizaje adquirido, que me llevaron a este momento, al cual llego como no hubiera llegado antes.

Quiero expresar que un título no es un cartón o un membrete, sino una responsabilidad, porque este como tal solo es un reconocimiento de los conocimientos adquiridos en el pasado, pero no garantizan el conocimiento del futuro.

Ing. José Francisco Patiño Ortega

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad Tecnológica Empresarial UTEG, por la maestría que he podido culminar, a mi tutor el Mgtr. Hugo Obando, que me ha guiado en el desarrollo de mi tesis con consejos muy valiosos, y al Dr. Carlos Salmón Alvear, Director de la Dirección de Terrenos del Municipio de Guayaquil, que me ha dado todas las facilidades para el buen desarrollo de esta tesis.

Quiero agradecer la inspiración que recibí de mis mayores que ya no están conmigo, que en su momento fueron formación y ahora son ejemplo y deber, a saber: el Dr. Eduardo Ortega Moreira, Dr. Fausto Patiño Martínez, y Tiberio Patiño Trujillo.

Ing. José Francisco Patiño Ortega

RESUMEN

El estudio se enfoca en el análisis de la cultura organizacional y consecuente desempeño laboral de los empleados de la Dirección de Terrenos. El ámbito de acción de la entidad pública permite conocer su forma de trabajo frente a los requerimientos de los usuarios que requieren su servicio. Es indispensable disponer de un cambio significativo en la percepción de la gente hacia el servicio que actualmente ofrece la Dirección de Terrenos, por lo mismo, es de suma importancia disponer de una gestión proactiva que involucre la participación de los propios trabajadores bajo un efectivo lineamiento de trabajo que refleje una cultura organizacional. Por lo tanto, se pretende la implementación de estrategias que tengan un impacto positivo en el corto y mediano plazo sobre el desempeño laboral de los empleados de la Dirección de Terrenos, este particular, se soporta en aspectos relevantes como la comunicación interna, valores, actitudes de los participantes, entre otros. Dentro de la metodología, se desarrolló el mecanismo de una encuesta sobre el global de la nómina de trabajadores en función de conocer la percepción de la gente sobre la cultura organizacional y desempeño laboral, se obtuvieron resultados que soportan un análisis FODA y el consecuente desarrollo de un bloque de estrategias de respuesta al problema planteado. El estudio empleado es no experimental y de correlación transversal. La relación existente en las variables de estudio, utilizó el Coeficiente de Correlación de Rho Spearman, el cual, determinó una relación positiva de 0,71. Entonces, se validó la hipótesis que identifica la afectación significativa de la cultura organizacional en el desempeño de la Dirección de Terrenos.

Palabras Claves: Cultura organizacional, desempeño laboral, clima laboral, servicio público, marketing interno.

ABSTRACT

The study focuses on the analysis of the organizational culture and consequent work performance of the employees of the Land Management. The scope of action of the public entity allows to know its way of working in the face of the requirements of the users who require its service. It is essential to have a significant change in the perception of people towards the service currently offered by the Land Management, therefore, it is of the utmost importance to have a proactive management that involves the participation of the workers themselves under an effective work guideline that reflects an organizational culture. Therefore, it is intended to implement strategies that have a positive impact in the short and medium term on the work performance of employees of the Directorate of Land and Parish Services of the Decentralized Autonomous Government, (G.A.D), this particular, is supported in relevant aspects such as internal communication, values, attitudes of the participants, among others. Within the methodology, the mechanism of a survey on the global payroll of workers was developed based on knowing the perception of people about the organizational culture and work performance, results were obtained that support a SWOT analysis and the consequent development of a block of strategies to respond to the problem posed. The study used is non-experimental and cross-sectional correlation. The existing relationship in the study variables, I use the Rho Spearman Correlation Coefficient, which, determined a positive relationship of 0.73. Then, the hypothesis that identifies the significant impact of the organizational culture on the performance of the Directorate of Land and Parish Services of the Decentralized Autonomous Government was validated.

Keywords: Organizational culture, work performance, work environment, public service, internal marketing.

INDICE GENERAL

Contenido

DECLARACIÓN EXPRESA DEDICATORIA AGRADECIMIENTO	i
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INDICE GENERAL	vii
INDICE DE FIGURAS	ix
ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	14
1.1. Antecedentes de la investigación	14
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	16
1.2.1. Formulación del problema	18
1.2.2. Sistematización del problema.....	18
1.3. Objetivo de investigación.....	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.2.2. Objetivos específicos.....	18
1.4. Justificación de la investigación.....	19
1.5. Marco de referencia de la investigación	21
1.6. Marco legal	28
1.6.1. Constitución de la República del Ecuador.....	28
1.6.2. Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.....	28
CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO.....	29

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque.....	29
2.2. Unidad de análisis.....	30
2.3. Variables de la investigación.....	30
2.4. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	30
2.5. Tratamiento de la información	32
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
3.1. Análisis de la situación actual	33
3.1.1. Análisis FODA.....	33
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	36
3.2.1. Partes interesadas.....	36
3.2.2. Desarrollo de la encuesta	36
3.2.3. Coeficiente de Rho Stearman.....	44
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	45
4.1. Justificación	45
4.2. Propósito general.....	45
4.3. Desarrollo.....	46
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS.....	59

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Porcentaje de libertad de acción.....	81
Figura 2 Porcentaje de autonomía	81

Figura 3 Porcentaje de decisiones	81
Figura 4 Porcentaje de aporte grupal	81
Figura 5 Porcentaje de efectividad de canales de comunicación	82
Figura 6 Porcentaje de retroalimentación de procesos	82
Figura 7 Porcentaje de estímulo de comunicación.....	83
Figura 8 Porcentaje de trabajo libre de rumores	83
Figura 9 Porcentaje de impulso en relaciones.....	83
Figura 10 Porcentaje de apertura y tolerancia.....	84
Figura 11 Porcentaje de aprovechamiento de recursos	84
Figura 12 Porcentaje de innovación en las labores.....	84
Figura 13 Porcentaje de evaluación de procedimientos de trabajo	85
Figura 14 Porcentaje de sanciones a los trabajadores.....	85
Figura 15 Porcentaje de difusión de normas destinadas al personal	85
Figura 16 Porcentaje de concientización del trabajo	86
Figura 17 Porcentaje de trabajo en equipo para logro de objetivos.....	86
Figura 18 Porcentaje de cumplimiento del horario de trabajo	86
Figura 19 Porcentaje del trabajo en función de logros	87
Figura 20 Porcentaje de toma de decisiones	87

ANEXOS

Anexo 1. Rho de Stearman	59
Anexo 2. Encuesta tabulada	62
Anexo 3. Operacionalización de variables	70
Anexo 4. Plan de acción de las estrategias.....	76
Anexo 5. Indicadores	80
Anexo 6. Gráficas de la tabulación de la encuesta.....	81

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones, independientemente de su actividad requieren disponer de un clima laboral adecuado que genere un efecto positivo en el desempeño laboral de sus trabajadores, este particular incide de manera directa en los clientes internos y su efecto agrupa también la percepción de los usuarios.

Con respecto a la denominada gestión de talento humano, es indispensable que sea la guía en la determinación e implementación de estrategias sobre las labores de los trabajadores, en consecuencia, se gestionan los objetivos y metas establecidos, y a través de la acción proactiva del personal se haga factible una comunión de interés personal y organizacional.

Es necesario tener presente que, la identificación de las personas con la organización, genera a su vez, mayor compenetración con los objetivos de la Dirección con las aspiraciones de los trabajadores, con proyecciones a que ambos sean como uno solo, creándose un impulso que permita superar las metas planificadas.

Un aspecto significativo es la presencia de trabajadores que se encuentran identificados, pues, este particular genera una competencia sana entre los participantes que son los actores principales de los procesos operativos y administrativos, motiva la mejora continua, fortalece la competencia del personal, por lo mismo, estos factores son una atracción en el mercado laboral.

En el caso del presente trabajo de investigación que se determina como la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la Dirección de Terrenos, se pretende gestionar las variables asociadas a la cultura y desempeño con la finalidad de disponer de un ambiente positivo en las labores y en las interacciones internas y externas a la organización. En este sentido, se determinan factores de estudio como la cantidad y calidad de trabajo, la comunicación social, los procesos asociados a la toma de decisiones, y la consecuente, incidencia que estos tienen en la relación de los empleados con el nivel directivo.

La aplicación de estrategias organizacionales soporta el control y mejora de los procesos en busca de la generación de mecanismos que, a su vez, sustentan la

participación de los trabajadores mediante proyectos de interés y que alimentan datos y la consecuente toma de decisiones en beneficio de la atención y servicio al usuario.

Desde hace varias décadas el tema de la cultura organizacional pasó a ser uno de los elementos significativos en el ámbito laboral, con el advenimiento del paradigma humanista en el ámbito administrativo, en consecuencia, se han desarrollado múltiples estudios en el área, sin embargo, continúa evidenciándose la existencia de vacíos y aspectos por conocer acerca de los factores asociados a este tema. De allí que se considere importante investigar acerca de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la Dirección de Terrenos, debido a que los empleados públicos constituyen un contingente que se encuentra expuesto a múltiples cambios, a lo largo de su trayectoria institucional.

La realización de esta investigación es relevante por cuanto aportará datos basados en evidencia acerca de la influencia de la cultura organización en el desempeño de quienes poseen la responsabilidad de velar por la transparencia en la gestión de los empleados de una dirección por demás significativa para el GAD parroquial del cantón Guayaquil.

Al respecto, diferentes investigaciones en el ámbito organizacional, han evidenciado que la cultura organizacional incide en el desempeño de los empleados, máxime cuando se trata de la administración pública. Para sustentar lo mencionado, el presente estudio posee una estructura capitular en la cual se expone un primer capítulo donde se desglosa el marco teórico, abarcando los elementos de sustento conceptual que soportan la investigación, de acuerdo a las variables de estudio seleccionadas.

El marco teórico conceptual se encuentra comprendido por los antecedentes investigativos, el planteamiento del problema, su enunciado a forma de pregunta, la sistematización del problema, los objetivos de la investigación, tanto general como específico y la justificación para la realización de la misma. Finalizando con el marco de referencia en el cual se detallan, analizan y comparan conceptos, soportes legales y demás sustentos técnicos.

En el segundo capítulo se detalla el marco metodológico el cual comprende el tipo de diseño, enfoque y alcance, así como los métodos de investigación. Las variables de investigación con su operacionalización. Adicionalmente, se

exponen las fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información, así como los mecanismos para tratarlos.

El problema identificado para estudio de este trabajo corresponde con ¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la Dirección de Terrenos? A partir de este problema se definió como objetivo general determinar las estrategias para mejorar el desempeño laboral de los empleados, y definieron preguntas de investigación como ¿Cuál es la importancia del desarrollo organizacional dentro de la Dirección de Terrenos? y ¿Cuáles son los canales de comunicación susceptibles de mejorar las relaciones sociales y laborales entre los miembros del equipo de trabajo?

En el tercer capítulo se exponen y discuten los resultados. Mientras que en el cuarto capítulo se expone la propuesta plantada como solución al problema estudiado, en la cual se detallan los objetivos que presenta dicho planteamiento y el producto final que se manifestará como consecuencia de los hallazgos alcanzados, proporcionando un valor agregado a todo el proceso conceptual desarrollado.

Finalmente, se presentan los epígrafes de conclusiones, a las cuales se ha llegado como resultado de todo el proceso investigativo y en concordancia con los objetivos de la investigación. Lo cual da paso a la exposición de recomendaciones que permitirán proponer aplicaciones prácticas de los conocimientos adquiridos en los resultados del trabajo.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

El presente estudio posee antecedentes investigativos en trabajos como el realizado por Luna et al. (2019) quienes estudiaron el clima y cultura organizacional en trabajadores de un distrito costero de Ecuador. La investigación presentó por objetivo explorar la medida en la cual el clima influye en el desempeño de los trabajadores de un distrito. Emplearon un enfoque cualitativo en el cual se indagó en diferentes fuentes documentales la relación existente entre dichas variables. Los resultados mostraron que existen aspectos como la percepción y el comportamiento que determinan el clima organizacional, los cuales manifiestan tendencias fuertes desde el punto de vista estadístico.

En relación al trabajo de Benítez (2019), el cual, se desarrolló en el Hospital de Babahoyo, se asoció la cultura organizacional y con el desempeño; la finalidad era el establecimiento de una propuesta de mejora. Para la metodología se usó un medio cuantitativo, transversal y deductivo. El uso de encuestas sobre una muestra de 159 profesionales reflejó la reducida comunicación entre los procesos. Se incluyó una propuesta de un plan estratégico que sustente la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal.

Por otra parte, se dispone de una referencia de la cultura organizacional en el desempeño de una bodega ubicada en el Hospital Civil Santa Teresita, de la Prov. de El Oro. Mediante una metodología cuantitativa y un enfoque descriptivo, se desarrolló una encuesta con la valoración de Likert con una muestra de 145 personas. Se concluyó, una relación del 87% entre la cultura y el desempeño.

Dentro de la investigación efectuada por Montero (2018), en el análisis de la Cultura Organizacional y el desempeño en la Empresa Quintero Leather, se desarrolló el Modelo Denison con la finalidad de conocer el grado de afectación de la Cultura Organizacional. Adicionalmente, se estructuró un enfoque de índole cualitativo y descriptivo, con la participación de 95 trabajadores y la consiguiente muestra de 70 personas. Se concluyó que la cultura adecuada a las necesidades de la empresa incide en el desempeño laboral, sin embargo, la organización necesita una mejora en los mecanismos de capacitación, recompensas sobre el desempeño, entre otros.

En la misma línea de trabajo, Guerrero (2017) analizó diferentes aspectos que inciden en las personas como factor determinante del logro de los objetivos empresariales. Para ello desarrolló un estudio cualitativo, basado en una revisión bibliográfica en la cual obtuvo como resultado que la cultura organizacional repercute en los niveles de compromiso y valores que facilitan a los empleados a trabajar en función de lo que creen y valoran. Adicionalmente, identificó que la cultura genera sistemas de control, procesos, reglas y modelan el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Por su parte, el estudio realizado por Gonzáles, et al. (2016) analizó la cultura organizacional y el desempeño en instituciones de educación superior, específicamente en las áreas de extensión, de una universidad mexicana. Desarrollaron un estudio cuantitativo en el cual intentaron medir los aspectos culturales que influyen en el desempeño y puesta en funcionamiento de dos departamentos específicos. Conformaron una muestra con 32 docentes a quienes se les administró un cuestionario. Los resultados mostraron que en la institución se presenta una cultura burocrática que dificulta el desempeño eficiente de la implantación de nuevos proyectos.

De igual forma, al trabajo de Reyna, et al (2015) se enfocó en el impacto de la cultura organizacional sobre el desempeño de una empresa Panificadora de México, se empleó una metodología mixta apoyada en diseños descriptivos y mediante el uso de entrevistas, encuestas y observación directa, se determinaron resultados que establece la relación en el espacio laboral y el desempeño, sin embargo, los empleados se encontraban aliados con los objetivos organizacionales e incluso, se identificó la existencia de un liderazgo positivo. Por lo demás, se evidenció que la Cultura Organizacional es un factor que índice en el desempeño laboral.

A partir del trabajo del autor De la Torre y Themme (2016), desarrollado sobre la Cultura Organizacional y su relación con el desempeño del personal de la Biblioteca Nacional del Perú, se utilizó una metodología descriptiva y correlacional con un enfoque cuantitativo transversal y no experimental. Se abarcó a una población de 47 personas y un muestreo de 37 individuos. Los resultados permitieron establecer una relación significativa de carácter directa entre la cultura organizacional y del desempeño de las personas

Actualmente, es de importancia la crisis sanitaria mundial ocasionada por el COVID 19, lo que, ha provocado un cambio en el sistema de vida de las personas y un efecto crítico sobre los sistemas sanitarios, económicos, investigativos y tecnológicos; estos puntos han demostrado ser vulnerables, por lo mismo, se forma un fortalecimiento en el conocimiento y la investigación de mecanismos que enfrenten las amenazas de la supervivencia del ser humano. En este enfoque, es relevante la existencia de la Teoría del Caos y la Complejidad como formas que resumen la fragilidad de la persona frente a eventos no comunes

1.2 Planteamiento del problema de investigación

La realidad cultural inherente a una organización y como parte de esta la agrupación de personas bajo la dirección de otras, ha sido un tema real latente a lo largo de la historia de la humanidad, sin embargo, a nivel de estudio como ciencia y de aplicación metodológica en las empresas es un factor reciente (Villegas & Bello, 2021).

En el caso de los trabajadores de la Dirección de Terrenos, se ha evidenciado una comunicación operativa defectuosa e irregular entre los colaboradores de las diferentes jefaturas, que aumenta cuando dichas jefaturas tienen mucha distancia física entre ellas, y mejorando solo en los casos que los colaboradores están cerca físicamente de los otros e intra jefaturas, lo cual, ocasiona con mucha frecuencia descoordinación operativa, órdenes cambiantes con demasiada frecuencia y que se contradicen entre sí, lo que ocasiona desmotivación, falta de confianza en el personal, inestabilidad que a su vez redundan en problemas para lograr las metas; sobre este particular, se determinó la necesidad de desarrollar un estudio con estrategias de gestión que incidan de manera directa en la realidad del desempeño laboral.

A su vez la integración de los trabajadores en las decisiones de la Dirección se ve generalmente limitada a labores operativas.

Con el paso de los diferentes administradores de la entidad pública, se ha manifestado la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal. Por lo tanto, existe un enfoque real sobre los denominados stakeholders y que agrupa el impulso sobre el ámbito de las metas a mediano y largo plazo que de las partes interesadas (Loaiza, Salazar, Espinoza, & Lozano, 2019).

En el caso de la Dirección de Terrenos, se identifica un cambio decisivo en la administración del Ing. León Febres Cordero R., que permitió cambios significativos en la automatización, honestidad y servicio, de esa manera, se dieron mejoras previo a la administración del Ab. Jaime Nebot Saadi y el nuevo Director de Terrenos el Ab. Carlos Salmon Alvear, en los que se caracterizaron un enfoque centrado en el ciudadano como eje central de las operaciones.

Se evidencia que en la gestión operativa no hay un proceso estandarizado capaz de superar las decisiones discrecionales del nivel Directivo, esto ocasiona con mucha frecuencia contradicciones en las decisiones, creando un nivel de incertidumbre y desconfianza entre los colaboradores.

No hay un proceso ordenado y tabulable de recogida de información de los stakeholders, enfocándose generalmente a solucionar casos puntuales.

Es necesario tener en cuenta que, los logros administrativos de servicio de la Dirección se deben orientar a la misión y visión de la entidad, con lo cual, es factible determinar la interconexión de los procesos y de la efectividad de las funciones que son asignadas a sus participantes (ISO, 2015).

No se pudo encontrar planes de incentivos, un proceso estructurado de comunicación interna, reglamento operativo, ni eventos de integración.

Normalmente, el trabajador que se incorpora en su ambiente de trabajo es capaz de participar en relaciones laborales y sociales; por lo tanto, se agrupan diferentes aspectos como la cultura, las tradiciones y el comportamiento con el resto de compañeros. Se determina entonces que, el trabajador es una parte de una subcultura dentro de la organización, la cual, influye en pro o en contra de los objetivos organizacionales (González, Ochoa, & Celaya, 2016).

Con respecto, a la cultura dominante, esta se ha definido como “el grupo de personas que comparten un criterio común que, por lo general, es nativa en organizaciones grandes y se relacionan con jefaturas. Por otro lado, los grupos pequeños dentro de una organización se denominan subcultura y están formados por personas de los distintos proceso (Cusot & Palacios, 2020).

Con respecto a la Dirección de Terrenos, se puede evidenciar la existencia de una cultura y una subcultura organizacional, que con el tiempo ha tenido un divorcio cada vez más marcado y disociado de los objetivos de la organización. De manera general, los miembros de una organización deben estar prestos a procesos de adaptación, integración, compromiso, grupos de trabajo en sus

diferentes niveles, sin embargo, al existir malestar en las condiciones laborales se genera un desequilibrio en su desempeño y en las interrelaciones, por lo mismo, es importante el equilibrio social (Sora, Höge, T, Caballer, & Peiró, 2021). Considerando lo antes mencionado, el desconocimiento o erradicación de la subcultura, produce, más bien, un distanciamiento del estamento social y de esa manera, se desperdicia la oportunidad de utilizar la motivación individual y colectiva en el logro de objetivos organizacionales. Bajo este lineamiento, es apropiado tener en cuenta la existencia de los diferentes estímulos, entre los cuales se tiene (Benitez, Ruth, 2019).

1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la dirección de terrenos del GAD del cantón Guayaquil?

1.2.2 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la importancia del desarrollo organizacional dentro de la Dirección de Terrenos?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación susceptibles de mejorar las relaciones sociales y laborales entre los miembros del equipo de trabajo?
- ¿Cuáles son las estrategias para mejorar el desempeño laboral de los empleados?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la dirección de terrenos del G.A.D del cantón Guayaquil.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la importancia del desarrollo organizacional dentro de la Dirección de Terrenos.
- Determinar los canales de comunicación que mejoren las relaciones sociales y laborales entre los miembros del equipo de trabajo.

- Identificar las estrategias para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se enfoca en el estudio de la Cultura Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la Dirección de Terrenos, reconociendo así, la importancia de disponer con una positiva Cultura Organizacional y la necesidad que esta cultura se funda con la subcultura organizacional, en pro del logro de los objetivos personales y organizacionales. El presente estudio cuenta con la aceptación de la Dirección de Terrenos del G.A.D del Cantón Guayaquil y se justifica en las líneas de investigación de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, UTEG, las cuales, se enfocan en la gestión empresarial, responsabilidad social y competitividad de la empresa ecuatoriana.

Es importante notar la existencia de estrategias de endomarketing que se relacionan con la Cultura Organizacional, estas se orientan sobre los empleados con una visión de disponer de mejores clientes internos, de contar con los mejores promotores y con mayor habilidad en las labores asignadas, a su vez, la motivación genera un ambiente de mejora continua, lo cual, beneficia al logro de los objetivos de la Dirección y transforma la gestión pública pues, el empleado público es valorado en la medida de su capacidad y aporte a la comunidad (Hernandez, Roberto; Fernández , Carlos y Baptista, Pilar, 2016).

En esta época, se dispone de corrientes administrativas que pasan a ser parte de aspectos de carácter intrapersonales e interpersonales que analizan a la persona desde una perspectiva psicológica. De esta manera se obtiene un enfoque integral sobre los puntos de influencia que predominan en la organización.

Es importante considerar que el análisis de las variables de clima y desempeño sustentan la investigación sobre potenciales comportamientos erróneos y que alteran la gestión de la Dirección provocando un ambiente hostil y negativo. De esta manera, se brinda un análisis de la estructura y se generan acciones apropiadas para encaminar a la Dirección hacia el éxito (Hernández & Mendoza, 2018).

Una característica de las organizaciones es que delimitan las acciones asignadas al personal; y por lo tanto, se pretende el establecimiento de pautas de carácter social y laboral que son parte del ambiente cultural que existe normalmente en la gestión de la Dirección.

En el ámbito de las entidades públicas, la Dirección se enfoca en brindar un servicio colectivo como institución, siendo necesario el direccionamiento de sus objetivos institucionales en base a la exposición colectiva de la información de interés a los empleados.

Con el paso del tiempo, se identifica un problema que enfrenta el liderazgo en la formación de una cultura organizacional y esto radica en la gran diversidad de las personas. Incluso es notorio el hecho que los trabajadores no se adaptan a la formación cultural nativa de la empresa, por lo mismo, aparecen conflictos que el líder debe gestionar.

En el caso de conflictos, es común que ese aspecto provoque el retiro de los empleados sin importar la función asignada, en otros casos, la rotación se limita por la escasa oferta laboral, dándose frustración y el fortalecimiento de una subcultura que se evade por momentos de los lineamientos de la organización limitando el cumplimiento de los objetivos en pro de un aparente cumplimiento. La presente investigación se soporta en la importancia del empleado como parte de un factor determinante en el logro de los objetivos organizacionales. En este caso, se incluyen aspectos intrapersonales e interpersonales que son parte del comportamiento del individuo desde una perspectiva psicológica.

El estudio de las variables se basa en un criterio investigativo sobre los comportamientos capaces de alterar la gestión que lleva a cabo el nivel directivo. De esta manera, se brinda un análisis estructural que soporta el efectivo manejo de la Dirección hacia la consecución de las metas.

Por lo mencionado, se determina que el presente estudio clarifica las causas de la problemática y que, mediante la determinación e implementación de estrategias, se logre un efecto positivo en la composición de una cultura organizacional y en la evolución del desempeño laboral.

1.5 Marco de referencia de la investigación

Cultura Organizacional

La cultura organizacional incide significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Dirección de Terrenos del G.A.D del Cantón Guayaquil. De acuerdo con ello diferentes estudios en el área organizacional como el presentado por especialistas en el área como la consultora Waterhouse han manifestado que “la cultura organizacional orienta los procesos y decisiones que se toman en la institución, perfila sus actividades y el comportamiento de sus representantes, conformada por creencias, valores y actitudes intrínsecas a la propia institución” (Price Waterhouse Coopers, 2021, p. 1)

Por su parte, Pedraza (2018) manifiesta que en el ámbito organizacional, existe una estrecha relación entre las condiciones que se generan y las percepciones que sobre este desarrolla el capital humano, especialmente para los mecanismos novedosos de organización del trabajo, generando que las organizaciones se vuelvan competitivas. Este ambiente, permite incrementar el rendimiento y productividad de sus trabajadores, representando un factor fundamental para sostener y retener al talento dentro de las organizaciones

De igual forma, Carro, et al. (2017) manifestaron que la cultura organizacional representa el componente que singulariza a las empresas, mediante el cual cada persona se identifica con la organización. Siendo un aspecto intangible que facilita el desarrollo de los procesos de aprendizaje interno, también sirve de directriz hacia el logro de los objetivos organizacionales. La cultura debe tener características que se sustentan en el trasfondo histórico, el dinamismo, la simbología, los componentes emocionales, entre otros. La cultura se desarrolla y funciona, mediante las creencias, valores y principios, así como la filosofía y clima intrínseco, pero principalmente la cultura adecuada debe generar innovación y capacidad de adaptación a los cambios internos y del entorno.

Con respecto al mismo tema, Segredo, et al. (2017) presentaron un concepto concreto acerca de la cultura organizacional y expresan que esta ha sido reconocida mundialmente como las características de personalidad de las empresas, desde la cual se enfatiza y profundiza, los aspectos teóricos junto con los experimentales pueden manifestarse mediante los valores, normas, tendencias, tradiciones y principios, ha sido tenido en cuenta estos factores porque su aparición o generación pueden ser extractores generadores de

diferentes comportamientos de los trabajadores a lo interno de la organización. Muchos de los factores anteriores, pueden expresarse en lo que se llama generación de satisfacción en el trabajador o en la creación de un entorno satisfactorio. Las empresas que poseen un clima adecuado o positivo son reconocidas como aquellas en las cuales se disfruta un ambiente laboral de satisfacción.

De acuerdo con los planteamientos anteriores la cultura organizacional, constituye un sistema conformado por diferentes acepciones o significados, referidos a elementos como las estrategias que emplea la organización para responder a la multiplicidad de demandas de distinta naturaleza y diferentes orígenes que se presentan interna y externamente. Las cuales pueden entrar en contradicción con las experiencias y conocimientos previos que presentan los colaboradores de una organización.

Los resultados de investigaciones en el ámbito organizacional han mostrado que aquellas instituciones o empresas en las cuales existen valores comunes y adoptados por todos, direccionalidad clara hacia los objetivos, conocimiento sobre la misión, visión, proyectos, emerge un mayor nivel de compromiso, coordinación y mejores desempeños en cuanto a la productividad (Carro, Sarmiento, y Rosano, 2017).

Por lo indicado, los empleados deben empoderarse del desempeño de la organización, esto marca la diferencia con el resto de organizaciones y es una ventaja competitiva. Es decir, la empresa es un ambiente que propicia el trabajo en equipo.

La sociedad actual se caracteriza por un entorno competitivo y dinámico; en el cual el conocimiento y la innovación son recursos que dominan la economía contemporánea en sus diferentes aspectos y en las diversas regiones del mundo. Es factible corroborar en los estudios relacionados a estrategias de negocios la existencia de recursos de naturaleza intangible que se estima como relevantes para la existencia de un establecimiento en el corto, mediano y largo plazo (Beltramino, 2012).

A manera de análisis de la cultura organizacional, Pedraza, et al. (2018) expresan que es sumamente relevante que las empresas propicien una cultura organizacional bien establecida, debido a que esta variable posee como función servir de medidor, en diferentes oportunidades del desempeño personal o grupal

manifestado por los colaboradores en distintos escenarios laborales. La cultura organizacional, comprende esencialmente las experiencias que cada persona, se forja sobre la empresa y los aspectos externos de esta. Se ha definido que la cultura organizacional se relaciona con las creencias y concepciones de determinados miembros de colaboradores y sus diferentes perspectivas, las suposiciones en realidad constituyen lo que la cultura organizacional pasa a ser, siendo esta una estructura surgida con el propósito de ir tomando conocimientos acerca del abordaje de los inconvenientes en los procesos de adaptación a diferentes situaciones.

Teorías explicativas de la cultura organizacional

Teoría de Complejidad

La teoría de la complejidad surgió a mediados del siglo XX como un paradigma científico cuyo propósito es “comprender la complejidad de la vida”. Este paradigma ofrece la fundamentación teórica necesaria para estudiar objetos muy complejos, como las organizaciones, sin necesidad de proceder a una reducción radical de los mismos. Se refiere al universo con un enfoque global, es decir, sus partes se integran en la producción de formas que necesitan las empresas para el logro de objetivos en función de cambios geográficos y sanitarios que aparecen en las labores cotidianas (Soler, 2017).

Estos sistemas cuentan con una cantidad de componentes y de interacción a nivel energético y de información, es decir, se adaptan al tiempo real e incluso generan respuestas al medio externo mediante estrategias inherentes al desarrollo (Lifshitz & Pomposo, 2017).

Lo indicado, representa la dinámica del universo ante el convivir con el ser humano, por lo tanto, se determina que la vida no es estática y que aparecen situaciones críticas como la presencia del COVID 19, que paralizó el mundo en sus diversas actividades.

Teoría del Caos

Para Lardoeyt, et al. (2021), este tema estudia a los sistemas que reaccionan ante cambios y que generan consecuencias. En el caso de las organizaciones, se pretende el control del efecto de los cambios para que no se alteren los objetivos, este ámbito es incierto al no disponer de un diagnóstico interno y externo de la empresa.

Desempeño Laboral

Las conceptualizaciones acerca del desempeño laboral comenzaron a manifestarse a partir de la edad media. De acuerdo con Velásquez (2017) los primeros datos sobre este tema se asocian con el ejercicio de la Compañía de Jesús, creada por San Ignacio de Loyola, momento para el cual se comenzó a implementar un sistema de entrega de informes, elaborados manualmente mediante los cuales se evaluaba el cumplimiento de objetivos de desempeño de los colaboradores de la organización.

De acuerdo con Flores y Gavino, el desempeño laboral ha sido identificado a través de una serie de dimensiones como son: la función laboral, comportamiento laboral y el rendimiento. La primera se refiere a las actividades que le son designadas a una persona para que las ejecute de la manera más eficiente en su lugar de trabajo; mientras que el comportamiento se encuentra referido a la manera en cómo se conduce la persona en el ámbito laboral, y el rendimiento implica la capacidad de respuesta que puede evidenciar la persona frente a las labores designadas, llegando a solucionar todas las tareas que le corresponden en el tiempo y con los recursos personas y materiales de los cuales dispone.

Relación laboral

Este ámbito, se requiere la presencia de dos dimensiones que permiten la determinación una modalidad de contratación. En primer lugar, aparece una dimensión contractual que posiciona al trabajador previo a vender su fuerza de trabajo. Esta situación, se traduce en una relación asimétrica, que induce a una relación de dependencia mediante un contrato. En segundo lugar, se debe establecer una dimensión organizativa que se vincula a una dependencia jurídica y que aborda la problemática de establecer quién dirige y se encarga de organizar el trabajo.

Gestión empresarial

Actualmente, una organización debe disponer de mecanismos de respuesta sobre el medio externo de índole competitivo, esta dinámica requiere de capacidades de adaptación y diferenciación en pro de sobrevivir en el mercado. Con este antecedente, es importante disponer de acciones estratégicas que apoyen la gestión empresarial (Gil, 2016).

El enfoque de la gestión empresarial apunta a una mejora entre la productividad, la calidad, los costos, la administración, la distribución y la logística, los mencionados factores son pilares que soportan la percepción del cliente interno y externo de una organización (Bernal, Aguilera, Henao, & José, 2016).

Responsabilidad social corporativa, RSC

Se identifica como origen de la denominada Responsabilidad Social Corporativa, RSC, el libro denominado “Social Responsibility of Businessman” en este medio, se realiza referencia a una responsabilidad social que debe estar unida a la actividad económica que se desarrolla (Howard, 2013) .

La RSC tiene relación en la gestión social responsable y ética de las empresas, con lo cual, se busca cumplir las obligaciones legales vigentes, adicionalmente, se trabaja en la integración de la gestión de estrategias y políticas en el ámbito social, laboral, medioambiental y sobre los derechos humanos (Gómez & Martínez, 2016).

En el criterio de la Comisión Europea, la Responsabilidad Social de la Empresa estructura las bases de la implantación de la RSE en el continente europeo y la define como una integración de carácter voluntario de las organizaciones sobre las preocupaciones sociales y medioambientales que son parte de sus operaciones comerciales con el medio externo.

A nivel general, mediante el enfoque de libros y del desarrollo de trabajos, se tiene conocimiento del uso indistinto de los términos de Responsabilidad Social Corporativa, RSC, Responsabilidad Social Empresarial, RSE y de la Responsabilidad Social, RS, por este aspecto, se establece una diferencia entre estos conceptos y que se basa en el ámbito de actuación (ISO, 2016).

La RSE, es la incorporación voluntaria de esta filosofía en la gestión de la empresa mientras, la RSC, es la encargada de ampliar el ámbito de las agencias de gobierno y de otras organizaciones; finalmente, la RS, se conoce como concepto amplio y que se refiere al compromiso de la gente, de los entes públicos y privados, y las organizaciones sociales.

A nivel internacional, la denominada International Organization for Standardization, ISO, publicó la Guía de Responsabilidad Social, ISO 26000:2010, como una guía de carácter no certificable y destinada a organizaciones que se orienten en asumir y mejorar su Responsabilidad Social. Este documento es un consenso de la ISO sobre Responsabilidad Social y

agrupa representantes de grupos de interés, entre los que se identifica la industria, los propietarios; el gobierno; los trabajadores; los clientes; las ONG y, el grupo de servicio y apoyo (ISO, 2016).

En el criterio de la ISO, se generan documentos de aplicación a cualquier tipo de organización. La eficiente gestión de su contenido permite a las organizaciones el disponer de beneficios como la mejora de la gestión de riesgo, el aumento de la imagen de la organización, el incremento de la innovación, la mejora de la competitividad, la consolidación de la relación con las partes interesadas, la reducción de los costos y eficiencia de los recursos, la mejora de la fiabilidad de las transacciones, la reducción de los conflictos, la mejorar de SSO de las personas y la efectiva toma de decisiones (ISO, 2016).

Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D)

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 238, se determina que los Gobiernos Autónomos Descentralizados, G.A.D., las Juntas Parroquiales Rurales, los Concejos Municipales, los Concejos Metropolitanos, los consejos Provinciales y los Consejos Regionales, son autónomos a nivel político, administrativo y financiero, a la vez que se rigen por principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

Dirección de Terrenos

A nivel de funciones asignadas se dispone de las siguientes (GAD Guayas, 2021):

- Cumplir y hacer cumplir las Leyes, Ordenanzas, Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones Municipales; y toda disposición del Concejo Cantonal y el alcalde, que sean parte del control y ejecución de normas municipales.
- Implementar acciones de control sobre la suscripción de contratos de arriendo, venta, donación y legalización de los terrenos municipales, a la vez que se debe mantener la información vigente en los predios de la Municipalidad de Guayaquil.
- Coordinar con las dependencias municipales sobre el uso de los predios municipales y la dotación de servicios municipales a los sectores que se encuentran fuera del perímetro urbano.

Cantón Guayaquil

El cantón Guayaquil es la capital de la provincia del Guayas, dispone de un número superior a los 2.350.915 habitantes, y en base a estadísticas del 2010, es el cantón de mayor población del Ecuador. Se conoce que su cabecera cantonal se identifica como Santiago de Guayaquil, sitio que agrupa más del 85% de su comunidad (GAD Guayas, 2021).

El principal núcleo urbano se ubica en el sector oeste del río Guayas, y se encuentra formado por una cadena montañosa de elevaciones menores a los 400 metros y que recorren la parte noroeste del cantón. A nivel de límites, se identifica al norte la presencia de los cantones Lomas de Sargentillo, Nobol, Daule, y Samborondón, al sur se ubica el Golfo de Guayaquil y la provincia de El Oro y Azuay; al oeste, se limita con la provincia de Santa Elena y el cantón de Playas, mientras al este se encuentra los cantones de Durán, Naranjal y Balao (GAD Guayas, 2021).

A partir de la fundación de la ciudad en 1547, aparecen los denominados astilleros y el puerto comercial para el servicio de la Corona Española, con el paso del tiempo, se ha convertido en un punto de referencia en la política y economía de la nación. Adicionalmente, ha sido sede de revoluciones históricas, incluso, se originó el inicio de la independencia definitiva del Ecuador en 1820 (GAD Guayas, 2021).

En la década de 1830, forma parte de la República del Ecuador y se constituye en un eje político de la nación pues fue sede de la revolución marxista, de la revolución liberal del general Eloy Alfaro, dio paso a la revolución de mayo que cambió el gobierno y la constitución de la época, adicionalmente, en tiempos más recientes ha sido un puntal de liderazgo para la autonomía regional.

A nivel administrativo, el cantón se divide en 5 parroquias rurales: Juan Gómez Rendón, Posorja, El Morro, Tenguel y Puná; aparte, se identifican 16 parroquias de naturaleza urbana que estructuran la ciudad de Guayaquil. En este sentido, Posorja es una parroquia distante 120 km hasta la cabecera cantonal de Guayaquil. La comunidad puede ingresar a Guayaquil por mar o por vía terrestre. Con esta particularidad de acceso entre Posorja y Guayaquil, se considera a Playas como parte de la conurbación de Guayaquil (GAD Guayas, 2021).

1.6 Marco legal

A nivel de las entidades públicas y del personal que labora en los servicios ofrecidos a la comunidad, se determina la existencia de normas constitucionales, legales y resoluciones, acuerdos, disposiciones internas, entre otros, con la finalidad de regular la gestión dentro de la normativa vigente.

1.6.1 Constitución de la República del Ecuador

La vigente Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre de 2008, en su Art. 229, define al servidor público como las personas que trabajan dentro de funciones asignadas en el ente gubernamental (Asamblea Nacional, 2008).

Por otra parte, los derechos de las (os) servidoras (es) son de carácter irrenunciable. En este aspecto, la ley define el organismo que supervisa el manejo del talento humano y las consecuentes remuneraciones, ascensos, promociones, incentivos, régimen disciplinario, entre otros (Asamblea Nacional, 2008).

En el caso de las obreras (os) del sector público, se determina que están sujetos al Código de Trabajo del Ecuador. Finalmente, se establece que la remuneración de las (os) servidoras (es) públicas es justa y equitativa en relación a las funciones asignadas por sus superiores (Asamblea Nacional, 2008).

1.6.2 Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP

Esta Ley Orgánica regula el servicio público de manera global y se orienta a gestionar los problemas inherentes al manejo del talento humano que es parte de los diferentes entes gubernamentales. De esa manera, la Ley Orgánica de Servicio Público, Art. 51, determina como órgano rector al Ministerio de Trabajo. Por consiguiente, la LOSEP y su Reglamento son el marco jurídico que rige la administración del talento humano en el medio público (Asamblea Nacional, 2010).

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, debido a que se analizó una situación en el contexto real y natural de su ocurrencia, sin que se presentará manipulación de las variables de estudio, por parte del investigador. En tal sentido los diseños no experimentales tal como lo describe Hernández, et. al. (2016) en esta alternativa de diseños no se ejercen variaciones sobre la variable independiente.

Alcance

Los diseños de investigación no experimental pueden presentar dos modalidades de alcance, lo cual aplicado al presente estudio se corresponde con el transeccional, es decir, se desarrolla en un lapso de tiempo específico, delimitado a un tiempo finito, durante el cual se recolectan datos para describir las variables de estudio (Hernandez, Roberto; Fernández , Carlos y Baptista, Pilar, 2016).

Enfoque

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, es decir, comprendió aspectos cuantitativos con el uso de encuestas y se complementó, con elementos cualitativos que se respaldaron en un análisis descriptivo de entrevistas, sumado a la observación directa. De esa manera, se dispuso de información sobre la cultura organizacional en la Dirección de Terrenos y Servicios Parroquiales (Hernández P. , 2017).

La mencionada metodología es la apropiada en el presente estudio pues permite una mejor comprensión del fenómeno. Además, vincula a los elementos de naturaleza cualitativa que se originan en la observación del investigador y en las opiniones que son parte de una entrevista. Por otra parte, los datos cuantitativos que se originan en la aplicación de una encuesta se traducen en un porcentaje representativo de la población en estudio (Hernández & Mendoza, 2018).

La información y datos obtenidos pasan a ser integrados dentro del análisis del investigador, de esta manera, se constata la realidad de la cultura organizacional en función de la percepción del personal y de esa manera, se genera una

propuesta de mejora que sea viable, técnicamente y apropiada a la realidad de la organización (Hernández & Mendoza, 2018).

2.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis correspondió con empleados de la Dirección de Terrenos del G.A.D del cantón Guayaquil.

2.3 Variables de la investigación, operacionalización

Variable dependiente

Desempeño laboral de los empleados de la Dirección de Terrenos y del G.A.D del Cantón Guayaquil

Variable Independiente

Cultura Organizacional

El detalle de la operacionalización de variables se encuentra en el anexo.

2.4 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Técnicas a utilizarse

Este aspecto considera la presencia de herramientas útiles para el investigador. Es factible el uso de documentos y de un trabajo de campo, en el primer caso, se recopilan antecedentes escritos; en el segundo punto, se vale de medios como la observación y la encuesta.

En el caso de la observación, se utilización los sentidos como medio de obtención de datos que son parte de una investigación. En la presente investigación, se empleó la observación directa, la cual, implica un registro mensual de los aspectos observados, asociados con el objeto de investigación, en el lapso de un año.

Sobre la encuesta, es una técnica documentada con los participantes y se basa en una serie de preguntas levantadas con anterioridad. La encuesta es estructurada y consiste en cuestionamientos simples.

La Encuesta es una técnica que agrupa información por medio de un formulario que dispone de preguntas y que determina respuestas documentadas y con datos significativos. La encuesta aplicable a esta investigación es descriptiva para develar las condiciones presentes. En este punto, se enfoca en el

descubrimiento de las condiciones inherentes a la cultura organizacional que es parte de la Dirección de Terrenos.

Se considera el tipo de preguntas planteadas como parte de una naturaleza mixta y que cuyas respuestas son cerradas, se busca que el encuestado exprese su percepción entre 3 opciones. La mencionada encuesta fue diseñada para ser respondida por el encuestado. Además, se dispone de una matriz de operativización de las variables, donde se definen las variables, las dimensiones, los factores e indicadores que intervienen.

Cuestionario sobre cultura organizacional

El instrumento a aplicar constituye una adaptación del autor Eyner Vallejos. (2016), el cual, dispone de 10 ítems en base a aspectos de: decisión, comunicación, relaciones interpersonales y sanciones. Los puntajes asignados a cada ítem son: Siempre (2), A veces (1) y Nunca (0).

Cuestionario de desempeño laboral

Este instrumento es una adaptación de la autora Gleydi Ciscely Herrera Farfán (2016). Fue estructurado en 10 ítems y teniendo en cuenta sus dimensiones de calidad, productividad, toma de decisiones y competencia.

Validación

Es válido tener en cuenta que el instrumento aplicado es parte de un proceso de validación de docentes expertos pertenecientes a la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo. Adicionalmente, el contenido del cuestionario original dispone de un enfoque de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. En este caso, se dispone de variables semejantes asociadas a preguntas genéricas y aplicables al presente estudio.

Confiabilidad.

El grado de confiabilidad de cada instrumento se logró de determinar mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach. La ecuación pertinente es la siguiente:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1}\right)\left(1 - \frac{\sum Vi}{Vt}\right)$$

Donde, se realizan las siguientes consideraciones:

- K es el número de preguntas, 20.
- Vi es la varianza de cada ítem, 4.47
- Vt es la varianza total, 30.162

Una vez reemplazados los valores, se determina un valor del Alfa de Cronbach de 0,87. Por lo tanto, se concluye como fiable la herramienta aplicada en la presente investigación de cultura organizacional y desempeño laboral.

Trabajo de campo

El trabajo de investigación en la Dirección de Terrenos se inició con la observación y posterior implementación de la encuesta sobre el global del personal de la entidad pública, este particular con la finalidad de levantar información sobre el personal.

2.5 Tratamiento de la información

Los datos obtenidos mediante la encuesta serán tabulados con el uso de herramientas informáticas como son las tablas dinámicas en Excel, para una adecuada consolidación, análisis e interpretación de los resultados.

Representaciones gráficas y análisis cualitativo

Las representaciones graficas serán principalmente diagramas circulares, de manera que se presenten de forma clara los datos resultantes de la encuesta.

Integración de resultados

Los resultados obtenidos disponen de paradigmas dentro del ámbito cualitativo y cuantitativo, la metodología puede ser complementaria en una investigación como la propuesta con la integración de los datos para encontrar puntos de coincidencia que brinden claridad en el tema investigado.

CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación se efectúa mediante 3 técnicas de investigación, la observación, la cual, se realizó por el lapso de seis meses, con una ficha mensual en la que se registraron los principales eventos que se relacionaban con el talento humano de los empleados de la Dirección de Terrenos; a continuación, una entrevista estructurada, aplicada a cinco empleados con mayor antigüedad en la Dirección, relacionados con la gestión del talento humano; y, finalmente, una encuesta sobre elementos de la cultura organizacional aplicada a todo el personal y en todos los niveles.

3.1 Análisis de la situación actual

Como parte del análisis de la situación actual, es válido el uso de la matriz FODA, la cual, integra la actualidad de la gestión de la Dirección de Terrenos del G.A.D. Cantón Guayaquil.

3.1.1. Análisis FODA

El FODA permite la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas inherentes a la actividad de la Dirección de Terrenos y del GAD del Cantón Guayaquil.

Fortalezas	Oportunidades
Personal potencialmente competente en la Dirección de Terrenos.	Mejorar la percepción de la gente sobre la atención de la Dirección Fortalecer el conocimiento de los trabajadores de la Dirección de Terrenos.
Concientización de los trabajadores de la Dirección de Terrenos, sobre el servicio que se brinda.	Impulsar un medio laboral de índole proactivo.
Existe una cultura de trabajo en equipo en la Dirección de Terrenos.	Desarrollar grupos de trabajo que soporten los objetivos institucionales
Atención en función de los requerimientos de la gente del Cantón Guayaquil	Controlar y mejorar el desempeño de los trabajadores de la Dirección de Terrenos.
Debilidades	Amenazas
Reducida planificación estratégica de la Dirección de Terrenos.	Predominio de intereses externos a los objetivos y buena administración de la Dirección
Excesiva discrecionalidad e improvisación en las decisiones administrativas.	Dificultades para atraer y retener al personal de mejor calidad.

Mínimo impacto de la comunicación interna operativa de la Dirección de Terrenos.	Excesiva importancia a comentarios mal intencionados de usuarios descontentos por decisiones cuya responsabilidad no es de la Dirección.
Infraestructura no acorde al servicio requerido por la comunidad del Cantón Guayaquil.	Alta inestabilidad e incertidumbre del personal por contrato en la Dirección de Terrenos.
Ausencia de mecanismo estandarizados de evaluación del desempeño de los trabajadores de la Dirección de Terrenos.	Aumento de una percepción negativa de la comunidad en relación al servicio de la Dirección de Terrenos.

Estrategias

Estrategias de Crecimiento, F. O

F1.O2. Motivación al desarrollo de proyectos de control y mejora sobre las labores de la Dirección de Terrenos.

F2.O1. Retroalimentación con la percepción del usuario de los servicios de la Dirección de Terrenos.

F3.O5. Ponderación de parámetros de desempeño en las labores de la Dirección de Terrenos.

F3.O5. Gestión de innovaciones en el servicio al usuario de la Dirección de Terrenos.

F4.O4. Optimización de la atención a los usuarios en todos los escenarios de contacto.

Estrategias de Defensa, F. A

F1.A2. Identificación de rasgos de liderazgo y competencias requeridas para la Dirección de Terrenos.

F3.A1. Análisis del logro de los objetivos de la Dirección de Terrenos.

F4.A5. Gestión para la optimización de la atención a los usuarios y solucionar objeciones.

F2.A4. Análisis de impacto de la inestabilidad laboral en la motivación laboral de los empleados de la Dirección de Terrenos.

Estrategias de Adaptación, D. O

D1.O3. Gestión de parámetros de cultura organizacional en la Dirección de Terrenos.

D2.O5. Enfoque de causa y efecto de la cultura organizacional con el clima laboral y el desempeño laboral.

D3.O1. Innovación sobre la retroalimentación del cliente interno y externo a la Dirección de Terrenos.

D4.O2. Priorización del uso de recursos destinados a la Dirección de Terrenos.

D5.O4. Fusión del enfoque de la Dirección de Terrenos.

Estrategias de Supervivencia, D. A

D1. A3. Motivación a la competencia del personal

D2. A1. Gestión del vínculo del Clima Organizacional con el Desempeño de la Dirección de Terrenos.

D3. A5. Vínculo del contenido de los canales de comunicación con las labores del personal de la Dirección de Terrenos.

D4. A4. Gestión de parámetros de las barreras de entrada y salida de los trabajadores de la Dirección de Terrenos.

D5. A2. Estructuración de una matriz de indicadores asociados a variables de cultura organizacional.

3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

3.2.1. Partes interesadas

En este ámbito, es relevante considerar el servicio que ofrece la Dirección de Terrenos, es decir, se identifica a los usuarios como el cliente externo del servicio, por otra parte, la intervención del personal operativo y administrativo, la gestión del nivel directivo, la intervención de proveedores sobre los insumos que requieren los procesos y finalmente, los entes reguladores. Los mencionados sectores representan un aspecto de interés, con lo cual, se tiene:

- Clientes: Son las personas que requieren el servicio.
- Trabajadores: Es el personal que desempeña las funciones operativas y administrativas.
- Entes reguladores: Es el medio estatal que regula la actividad.
- Proveedor: Son los entes que entregan los insumos.
- Estado: Es el nivel que impulsa la gestión administrativa de la Dirección.
- Comunidad: Son las personas que requieren los servicios del ente público.

3.2.2. Desarrollo de la encuesta

Objetivo

Determinar la condición del clima organizacional y desempeño laboral de Dirección de Terrenos.

Nota: Cada pregunta dispone una escala de calificación que corresponde a la siguiente valoración, A continuación, se realiza la tabulación de la encuesta con el correspondiente análisis e interpretación.

- Siempre (2)
- A veces (1)
- Nunca (0)

a) Sobre la Cultura organizacional

1. Existe libertad de acción en las labores asignadas dentro de la Dirección de Terrenos?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 71.00 %, 71 personas, indican que “siempre” cuentan con la correspondiente libertad para el desarrollo de las funciones asignadas en la Dirección de Terrenos mientras, el 29.00%, 29 trabajadores estiman que “a veces” es factible este aspecto en sus labores cotidianas.

De manera global, la percepción de los encuestados es que la Dirección de Terrenos, generan un ambiente que permite libertad de acción en su entorno de trabajo, en este sentido, se identifica a este particular como un medio relevante para el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, existe un porcentaje importante que no unifica el mencionado criterio, por lo que, es necesario trabajar en este ámbito.

2. Existe un nivel de autonomía en el trabajo que permita actuar con iniciativa y sin ninguna presión?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 69.00 %, 69 personas, indican que “siempre” disponen de autonomía en sus funciones mientras, el 27.00%, 27 trabajadores que “a veces” son autónomos en sus actividades y finalmente, el 4.00 %, 4 personas, establecen que “nunca” cuentan con autonomía en sus labores.

De manera global, la percepción de los encuestados es que la Dirección de Terrenos, genera autonomía dentro de sus labores, sin embargo, este criterio al no ser unificado, es capaz de afectar en el desempeño de los trabajadores.

3. Las decisiones que toma el nivel directivo son apropiadas para la gestión de la Dirección de Terrenos?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 55.00 %, 55 personas, indican que “a veces” las decisiones que toma el nivel directivo es apropiado para la organización mientras, el 45.00%, 45 personas establecen que “siempre” es adecuada las decisiones de los responsables.

De manera global, los encuestados estiman que las decisiones tomadas por la Dirección de Terrenos, no son las adecuadas para la gestión que requiere el ente público, este punto es un aspecto a tomar en cuenta pues, interfiere de manera directa en la gestión de la organización.

4. ¿En la Dirección de Terrenos, se implementan decisiones con un enfoque de participación del grupo de trabajo?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 66.00 %, 66 personas, indican que “a veces” se implementan decisiones con un enfoque de participación del grupo de trabajo mientras, el 32.00 %, 32 trabajadores establecen que “siempre” son considerados dentro de la toma de decisiones y finalmente, el 2%, 2 personas, estiman que “nunca” son parte de la mencionada actividad.

La potencial participación del personal de la Dirección de Terrenos, se considera una acción que genera un valor agregado al servicio que se ofrece a los usuarios, sin embargo, sobre este particular, es importante la generación de grupos de trabajo afines a los intereses del establecimiento.

5. Los canales de comunicación que utiliza la Dirección de Terrenos son efectivos para la difusión de información al personal?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 78.00 %, 78 personas, indican que “a veces” los canales de comunicación que utiliza la Dirección de Terrenos son efectivos mientras, el 22.00 %, 22 trabajadores estiman que “que siempre”, los canales de comunicación son efectivos en sus funciones.

La efectividad de los canales de comunicación que son parte de la Dirección de Terrenos es un aspecto a ser gestionado, pues en la actualidad, se establece que los propios interesados no están conformes con el desempeño de las vías de difusión de información.

6. ¿En la Dirección de Terrenos, existe retroalimentación entre los diferentes procesos?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 57.00 %, 57 personas, indican que “siempre” existe retroalimentación entre los procesos mientras, el 43.00 %, 43 trabajadores estiman que “a veces”, se cuenta con retroalimentación con los participantes.

La retroalimentación entre los diferentes procesos es un factor a tomar en cuenta para la identificación de respuestas a los hallazgos que son parte de las actividades de una organización, a medida que esta variable sea sujeta de control es factible la generación de un ambiente de trabajo proactivo.

7. ¿En el ámbito de la Dirección de Terrenos, existe un estímulo en la comunicación de las personas?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 60.00 %, 60 personas, indican que “siempre” existe un estímulo en la comunicación de las personas mientras, el 39.00 %, 39 trabajadores estiman que “a veces”, se estimula el proceso de comunicación y finalmente, el 1.00%, una persona sostiene que “nunca” se da estímulo alguno para la fluidez de datos entre los participantes.

El ámbito de la comunicación es un aspecto de interés en toda organización, en el caso particular de la Dirección de Terrenos, se identifica como un tema que adolece de falencias y que influye en el normal desempeño de los trabajadores.

8. ¿En la Dirección de Terrenos, se trabaja en medio de un ámbito libre de rumores?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 49.00 %, 49 personas, indican que “a veces”, se trabaja en un ámbito libre de rumores, mientras, el 40.00%, 40 trabajadores establecen que “siempre”, su entorno laboral no dispone de rumores y finalmente, el 11 %, 11 personas, estiman que “nunca” su medio de trabajo está libre este particular.

El clima organizacional de la Dirección de Terrenos, se caracteriza por la presencia de acciones ajenas al desempeño de un establecimiento, en este caso, la existencia de rumores es un factor que desvirtúa la tranquilidad de los trabajadores.

9. ¿En la Dirección de Terrenos, los medios de comunicación impulsan las relaciones interpersonales?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 53.00 %, 53 personas, indican que “a veces”, medios de comunicación impulsan las relaciones interpersonales mientras, el 44.00%, 44 trabajadores, estiman que establecen que “siempre” existe un impulso sobre la relación interpersonal y finalmente, el 3 %, 3 personas, piensan que “nunca” existe el mencionado particular.

La comunicación es un aspecto que se refleja de diferentes maneras dentro de un establecimiento, en el caso presente, se denota falencias en el ámbito de las relaciones interpersonales y siendo un aspecto que se comunica con los diferentes procesos, es factible la existencia de diferencias de criterios entre las personas y que no sean sujetas de solución.

10. Existe apertura y tolerancia entre el personal de la Dirección de Terrenos?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 56.00 %, 56 personas, indican que “siempre” existe apertura y tolerancia entre el personal de la Dirección de mientras, el 43 %, 43 trabajadores, estiman que “a veces”, existe este particular en sus funciones y finalmente, el 1.00 %, 1 persona, establece que “nunca”, se da tolerancia en su entorno laboral.

La tolerancia es un aspecto que permite la generación de acuerdos entre los grupos de trabajo y que desarrolla respuestas sobre la diferencia de criterios, este tema no es unificado dentro de la percepción del personal de la Dirección de Terrenos.

b) Sobre el desempeño laboral

11. ¿En la Dirección de Terrenos, el personal trabaja en función del aprovechamiento de recursos?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 64.00 %, 64 personas, indican que “a veces”, se trabaja en función del aprovechamiento de recursos mientras el 34.00 %, 34 personas, estiman que “siempre” se aprovechan los recursos existentes y finalmente, el 2.00 %, 2 personas establecen que “nunca”, es presente ese tipo de gestión en sus labores.

El aprovechamiento de recursos es otro aspecto a trabajar dentro de la gestión de la Dirección de Terrenos, en este sentido, se conoce que las entidades públicas no disponen de recursos amplios, por lo tanto, es de suma importancia la optimización de los recursos existentes y para ello, se requiere de la concientización del personal.

12. La Dirección de Terrenos impulsa la innovación dentro de las labores de los trabajadores?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 59.00 %, 59 personas, indican que “siempre”, se impulsa la innovación dentro de las labores de los trabajadores por parte de la Dirección de Terrenos mientras, el 39.00 %, 39 trabajadores establecen que “a veces”, existe innovación en sus labores y el 2 %, 2 personas, estiman que “nunca” es factible un cambio en su trabajo.

La innovación de las actividades que son parte de los procesos es un mecanismo que refleja el control y mejora de los procesos, por lo tanto, una organización que

se orienta a presentar un servicio óptimo para sus usuarios es indispensable que innove sus labores operativas y administrativas.

13. ¿La Dirección de Terrenos, evalúa los procedimientos que efectúa el personal?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 59.00 %, 59 personas, indican que “a veces”, la Dirección de Terrenos, evalúa los procedimientos que efectúa el personal mientras, el 39 %, 39 trabajadores estiman que “siempre” son evaluados las acciones de trabajo y finalmente, el 2.00 %, 2 personas, piensan que “nunca” es visible el mencionado particular.

La evaluación de los procedimientos de trabajo permite la identificación de mejoras sobre los controles inicialmente planteados, por lo tanto, es importante que existe de manera periódica un seguimiento sobre el desempeño de los mismos.

14. La Dirección de Terrenos dispone de sanciones a los trabajadores que no cumplen los valores ético-profesionales en su trabajo?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 53.00 %, 53 personas, indican que “siempre”, la Dirección de Terrenos dispone de sanciones a los trabajadores que no cumplen los valores ético-profesionales en su trabajo mientras, el 36.00 %, 36 trabajadores establecen que “a veces”, se implementan sanciones y finalmente, el 11.00 %, 11 personas, piensan que “nunca” se produce sanción alguna sobre la nómina.

El cumplimiento y/o incumplimiento de las labores asignadas es regulada por el contenido del contrato de trabajo del personal, en este caso, es importante que el personal conozca de sus responsabilidades y obligaciones dentro de la normativa vigente de trabajo y que sean consciente de su aporte dentro de su ámbito de acción.

15. ¿La Dirección de Terrenos, difunde normas para la presentación del personal y el cumplimiento de labores?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 67.00 %, 67 personas, indican que “a veces”, la Dirección de Terrenos, difunde normas para la presentación del personal y el

cumplimiento de labores mientras, el 33.00 %, 33 trabajadores sostienen que “nunca” existe difusión alguna de normas a cumplir.

Una parte de la efectiva comunicación existente dentro la Dirección de Terrenos, es el conocimiento de los trabajadores sobre las normas vigentes y que son de aplicación dentro de sus funciones. En este caso, es visible que el personal tiene la percepción que la información de interés no es ampliamente difundida para los interesados.

16. El personal de la Dirección de Terrenos son conscientes de la importancia de su trabajo para ofrecer un servicio de calidad a la comunidad.

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 60.00 %, 60 personas, indican que “siempre”, son conscientes de la importancia de su trabajo sobre el servicio que ofrece la Dirección de Terrenos, mientras, el 40.00 %, 40 trabajadores sostienen que “a veces”, se identifican con este aspecto.

Un aspecto relevante en una organización es la conciencia global de los trabajadores para el efectivo cumplimiento de sus funciones, en el caso de la Dirección de Terrenos, este punto es una falencia sobre el servicio que se brinda a la comunidad. Es visible que los trabajadores no manejan un mismo concepto sobre su realidad laboral.

17. Los trabajadores de la Dirección de Terrenos operan en equipo para el desarrollo efectivo de las funciones asignadas?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 73.00 %, 73 personas, indican que “siempre”, trabajan en equipo dentro de los procesos que brinda la Dirección de Terrenos, mientras, el 24.00 %, 24 trabajadores sostienen que “a veces”, trabajan de esa manera y finalmente, el 3 %, sostienen que “nunca” se desarrolla actividades como grupo.

La existencia de grupos de trabajo que sean parte directa de las labores de una organización es un reflejo positivo del grado de compenetración que manejan sus integrantes, en el caso de la Dirección de Terrenos, este aspecto no es del común acuerdo de los trabajadores y es un punto que afecta al desempeño de la institución.

18. Los trabajadores de la Dirección de Terrenos cumplen normalmente su horario de trabajo y cuidan la infraestructura de su área?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 79.00 %, 79 personas, indican que “siempre”, cumplen con el horario de trabajo asignado por la Dirección de Terrenos, mientras, el 19.00 %, 19 trabajadores sostienen que “a veces”, se trabaja bajo ese ámbito y finalmente, el 2 %, piensan que “nunca” se cumplen las labores dentro del tiempo establecido.

El adecuado uso de los recursos de los trabajadores incide de manera directa en la respuesta que necesitan los usuarios dentro de sus requerimientos, en el caso del tiempo, este punto es significativo para el normal desarrollo de las labores de la institución y el consecuente cumplimiento de lo planificado. Una vez más, no existe un consenso global de la percepción del personal.

19. El personal de la Dirección de Terrenos comprometen su trabajo para el logro de objetivos laborales?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 41.00 %, 41 personas, indican que “siempre”, comprometen su trabajo en relación a logros laborales de la Dirección de Terrenos, mientras, el 55.00 %, 55 trabajadores piensan que “a veces”, existe ese nivel de compromiso y finalmente, el 4 %, 4 personas, estiman que “nunca”, existe el mencionado compromiso.

Es importante tener en cuenta que el logro de los objetivos del establecimiento es función directa del compromiso del personal para el efectivo desarrollo de sus funciones, en este caso, al existir un camino paralelo entre el trabajo y el desempeño, se dificulta la consecución de las aspiraciones institucionales.

20. ¿Los trabajadores de la Dirección de Terrenos, son efectivos ante la toma de decisiones que afectan su desempeño?

Análisis e interpretación

De los 100 encuestados, el 55.00 %, 55 personas, indican que “siempre”, sus decisiones son acordes al desempeño que efectúan en las labores de la Dirección de Terrenos, sin embargo, el 45.00 %, 45 trabajadores sostienen que “a veces”, toman las decisiones adecuadas en sus funciones.

La toma de decisiones del personal es un aspecto que tiene relación con la competencia del trabajador y del conocimiento de las funciones que aplica, en este punto, el servicio que ofrece la Dirección de Terrenos, es afectado de manera directa con las expectativas de los usuarios.

3.2.3. Coeficiente de Rho Stearman

A nivel de la estadística referencial, es válido el uso de la prueba del Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman, esta herramienta establece el grado de relación de las variables en estudio, en este caso, la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral; de manera complementaria, es factible validar la hipótesis con la finalidad de aceptar o negar el contenido de la hipótesis nula, H_0 , y/o hipótesis alternativa, H_1 .

La ecuación utilizada es la siguiente:

$$Rho = 1 - \frac{6 \sum D * D}{n(n * n - 1)}$$

Donde:

- n es el número de encuestados, 100
- $\sum D * D$ es la diferencia entre rangos de las variables, 48491

En el caso presente, el Rho de Stearman obtenido es de 0.71; en el Anexo 1, se encuentra la tabla correspondiente.

CAPITULO IV. PROPUESTA

En base a los resultados del diagnóstico, producto de una investigación cualitativa y cuantitativa sobre la cultura organizacional en la Dirección de Terrenos, se genera una propuesta con la finalidad de plantear mejoras tendientes a superar los aspectos negativos identificados y a mantener y/o fortalecer los elementos positivos o potencialmente positivos. Los elementos a ser considerados en esta propuesta son los siguientes, cuya valoración positiva o negativa ha sido dada por los empleados de la Dirección.

4.1 Justificación

En función del contenido de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son parte de la gestión que, hasta el momento, desarrolla la Dirección de Terrenos, es factible el desarrollo de un bloque de estratégico. Este particular, se orienta a gestionar en el corto y mediano plazo un enfoque hacia la cultura organizacional que sea parte del conocimiento y concientización de los trabajadores, por lo tanto, a medida que se motive el mencionado particular, el efecto directo se genera sobre el desempeño laboral de la Dirección de Terrenos.

4.2 Propósito general

El propósito de la implementación de las estrategias es disponer de una secuencia de acciones obtenidas a partir del análisis de la situación actual que atraviesa la Dirección de Terrenos, es decir, la implementación cronológica de las acciones que han sido identificadas y que requieren de la participación de los responsables de los procesos, es un medio real que motive la inclusión de los trabajadores como los principales actores en un cambio de la entidad. En ese sentido, a medida que se despierte el grado de concientización del personal de la organización, es real, la generación de un ambiente proactivo en la Dirección y que influya de manera positiva en el cliente interno y usuarios.

4.3. Desarrollo

La implementación de las estrategias, se efectúa en base a un análisis del contenido del FODA, con lo cual, es real la determinación de un enfoque de crecimiento, defensa, adaptación y supervivencia. Es decir, las estrategias obtenidas se obtienen de un cruce de lo obtenido en el FODA.

Indicadores

Con el fin de controlar el desarrollo de la propuesta, es importante contar con una tabla de indicadores de uso práctico, (ver anexo 5).

CONCLUSIONES

1. La presente investigación se ha enfocado sobre la Cultura Organizacional; cuyos elementos han sido evaluados y analizados conjuntamente mediante datos obtenidos mediante la observación, entrevistas y con la aplicación de una encuesta a una muestra representativa de la población de la Dirección de Terrenos.
2. Con la información obtenida se ha diseñado una propuesta de mejora de aspectos identificados como negativos y para el fortalecimiento de otros. A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación y propuesta de mejora:
3. De manera global, se determina a la Dirección de Terrenos, como un ente característico a las labores que son parte del servicio público que se ofrece a los usuarios, por lo mismo, la presencia de una cultura organizacional no es una fortaleza en su gestión sino más bien, es parte de la percepción deteriorada que mantiene la comunidad sobre el accionar de los medios públicos.
4. Es significativo tener presente, la percepción del personal sobre el ambiente que rodea su medio de trabajo dentro de la Dirección de Terrenos, por lo tanto, es palpable la importancia de disponer de estrategias que permitan enfrentar los desafíos actuales de las organizaciones públicas, entre ellas, incluso se identifica la respuesta operativa que requirió la crisis sanitaria del Covid 19.
5. En función de lo planteado en los objetivos específicos, se determinan las siguientes conclusiones:
6. Dentro del objetivo 1, que busca conocer la importancia del desarrollo organizacional dentro de la Dirección de Terrenos, se logró conocer lo significativo que es para los trabajadores de la entidad pública el disponer de un desarrollo de la organización, este particular en base a la retroalimentación desarrollada con los participantes que fueron parte de la encuesta. Es válido indicar que la mencionada herramienta se aplicó a todo el personal de la Dirección de Terrenos con la finalidad de conocer la percepción integral de los participantes. Por lo mismo, es importante generar

un cambio en las entidades públicas y que se refleje fundamentalmente en un medio proactivo y que responda a las expectativas del cliente interno y los usuarios.

7. Sobre el objetivo 2, el cual, se determina sobre los canales de comunicación que mejoren las relaciones sociales y laborales entre los miembros del equipo de trabajo, es real concluir que independientemente de la actividad de un establecimiento, es importante disponer de manera práctica de mecanismos efectivos sobre la comunicación que requieren los procesos de una institución. En el caso presente, este aspecto es una falencia dentro de sus labores operativas y administrativas, lo cual, induce de manera negativa en el desempeño de los trabajadores. En este punto, es importante fusionar las redes de comunicación grupales como es el caso de los grupos de WhatsApp que se usan de manera informal, con las que se usan de manera formal, tratando de aprovechar la fuerza de esa subcultura laboral en pro de los objetivos de la organización.
8. En el caso del objetivo específico 3, que se vinculó a la identificación de estrategias para mejorar el desempeño laboral de los empleados, se cita la identificación de estrategias nativas en el análisis FODA, las cuales, se complementan con planes de acción que permitan su implementación. Tomando en cuenta la escasa disposición de recursos de los entes públicos, se aclara que las acciones identificadas requieren de la participación de los trabajadores de la Dirección de Terrenos, es decir, las actividades se integran a sus funciones y se evita, la contratación de actores externos a la entidad pública. Sin embargo, un aspecto relevante es la planificación para el normal desarrollo de lo propuesto, para de esa manera, no descuidar el servicio público que se ofrece a la comunidad.

RECOMENDACIONES

En el enfoque asociado a recomendaciones, se estima pertinente los siguientes puntos:

1. El nivel directivo que es parte de la Dirección de Terrenos, es recomendable se transforme en gestor para motivar la generación de una cultura organizacional bien estructurada, lo cual, es factible lograr a través de un direccionamiento estratégico inherente a la Dirección y que sea, de conocimiento de todo el personal.
2. El documento desarrollado constituye un lineamiento de trabajo y tomando en cuenta que, no ha sido construido por la propia organización, es indispensable la revisión y consecuente aprobación de los responsables de los procesos de la Dirección de Terrenos. Este particular, previo a la potencial implementación de su contenido.
3. Es necesario contar con la participación de todos los trabajadores de la Dirección de Terrenos, sin embargo, este particular en función del establecimiento de varios métodos de recogida de información, participación directa e indirecta, y ejecución en varios niveles.
4. Es imprescindible tener una visión lo más completa posible de la siempre cambiante situación interna y externa, para lo cual se sugiere establecer en forma permanente buzones de sugerencia tanto para los empleados como para los usuarios, nombrando una persona específica para realizar la promoción, mantenimiento, recogida de información, tabulación e informe periódico.
5. Se debe nombrar una persona para realizar la labor de comunicación operativa interna y el ser nexo entre los empleados, la Dirección. Recursos Humanos y otros entes superiores de acción directa, con el objetivo de que el personal sienta que está respaldado y protegido en sus labores y correcto accionar, creándose de esta manera una empatía mutua entre la Dirección y su personal en pro de los objetivos institucionales.
6. Es una buena práctica la creación de grupos de trabajo que sean los responsables operativos de la implementación de las estrategias y acciones identificadas en el presente trabajo.

7. En relación a la gestión por procesos, es importante crear un reglamento operativo interno en función de las gestiones específicas y detalladas que se realizan en la Dirección, con el objetivo primero de identificar los cuellos de botella operativos, realizar mejoras para lograr una estandarización de procesos, y crear un mecanismo de rápida incorporación sin perder el tiempo que requiere el aprendizaje.
8. En relación al plan de incentivos, también debe establecerse un plan de reconocimientos y recompensas, como entrar en la lista de promociones, recomendaciones, el funcionario del mes, premios, etc. En este sentido, se debe estandarizar los aspectos a tomar en cuenta para aquellos, evitando la discrecionalidad. De la misma manera se debe establecer un estricto sistema de castigos proporcionales y escalonados. En la misma línea la evaluación del personal no solo debe estar enfocado a los que hace dentro de la institución, sino también a los que hace en sus tiempos libres.
9. También es recomendable establecer un sistema de rotación del personal en función no solo de una mejor integración, sino de mejorar el conocimiento de cada uno de los empleados de todas las actividades que desarrolla la Dirección, permitiendo un fácil cambio en las funciones de cada empleado, y una mayor penetración de todo el personal a las metas de la Dirección.
10. La contratación del personal de la Dirección de Terrenos debe basarse en la premisa de sus tres ejes profesionales básicos: técnico, legal y administrativo.
11. Como parte de los incentivos, la Dirección de Terrenos debe demostrar que le interesa el desarrollo profesional y el crecimiento de sus colaboradores, creando una lista de recomendados (por méritos) para o ser promovidos o referirlos a otras direcciones o empresas; al mismo tiempo la Dirección debe estimular, fomentar y premiar a los empleados que estudien.
12. Es necesario desarrollar una empatía laboral de amplio espectro, por lo cual, se recomienda, más allá de lo que haga la Dirección de Recursos Humanos, organizar eventos deportivos y de integración propios de la Dirección de Terrenos cada tres meses para empezar, llegándolos a hacer hasta una vez al mes, donde participen todos los empleados, jefes y directores, en distintas actividades concursos y eventos de integración.

13. Se recomienda realizar una evaluación hora-hombre como parte de los esfuerzos por sacar el máximo potencial del personal sin sobre saturarlo ni sub-utilizarlos.
14. Se recomienda que la Dirección de Terrenos opere en un solo ambiente, o en ambientes colindantes, para lograr una mejor integración natural entre las distintas jefaturas.
15. Se recomienda evitar la injerencia política en una Dirección que debe ser de alto carácter técnico, libre de influencias no relacionadas con sus labores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar Carlos. (2020). *web: http://riverolls.blogspot.com.* (Bimbo, Ed.) Recuperado el 10 de 02 de 2022, de <http://riverolls.blogspot.com>
- Amoros E. (2016). *issuu.com.* (Issuu, Ed.) Recuperado el 01 de 02 de 2022, de <https://issuu.com/waltersilva04>
- Asamblea Nacional. (13 de Julio de 2008). *Constitución de la República de Ecuador.* Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Asamblea Nacional. (6 de Octubre de 2010). *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.* Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf
- Ballesteros L. & Rodas D. . (2021). *repositorio.uta.edu.* (UTA, Ed.) Recuperado el 01 de 02 de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec>
- Becerra, C. (2017). Recuperado el 01 de 02 de 2022, de alicia.concytec.gob.
- Beltramino, N. (2012). *El capital intelectual : su importancia para el desarrollo de las Pymes.* Eduvim. Obtenido de <https://www.digitaliapublishing.com/a/30553/el-capital-intelectual---su-importancia-para-el-desarrollo-de-las-pymes>
- Benitez R. (2019). *repositorio.ucsg.* Recuperado el 02 de 01 de 2022, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13953>
- Benitez, Ruth. (2019). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del hospital general Babahoyo.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Retrieved from <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13953>
- Bernal, C., Aguilera, I., Henao, M., & José. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(1), 126-138.
- Bimbo G. (2021). <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-de-monterrey>. (U. d. Monterrey, Ed.) Recuperado el 15 de 02 de 2022, de <https://www.studocu.com/es-mx>

- Bohorquez E. & Perez M. (2020). *scielo.sld.cu*. (Scielo, Ed.) Recuperado el 02 de 02 de 2022, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus>
- Bonavia T. (2009). https://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/21678/Bonavia%20et%20al%20_2009_%20Psicothema%20_full_.pdf?sequence=6&isAllowed=y. Recuperado el 28 de 01 de 2022, de <https://mobiroderic.uv.e>
- Cardenas L. & Rivera F. (2016). *redalyc.org*. (Redalyc, Ed.) Recuperado el 30 de 01 de 2022, de <http://www.redalyc.org>
- Cardenas L.& Rivera F. (2004). <https://www.redalyc.org/pdf/652/65200908.pdf>. Recuperado el 13 de 01 de 2022, de <https://www.redalyc.org>
- Carro Jorge \$ Sarmiento Susana. (2017). *elsevier.es/es*. (Elsevier, Ed.) Recuperado el 29 de 01 de 2022, de <https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354>
- Carro, J., & Sarmiento, S. y. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232017000400352&script=sci_abstract&tIng=es
- Carro, Sarmiento, y Rosano. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232017000400352&script=sci_abstract&tIng=pt
- Chumpitaz A. (2016). *repositorio.ulasamericas.edu.pe*. (Ulas, Ed.) Recuperado el 25 de 01 de 2022, de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe>
- Conduce tu empresa. (2018). *blog.conducetupempresa.com*. (Conduce, Ed.) Recuperado el 02 de 02 de 2022, de <https://blog.conducetupempresa.com>
- Cusot, G., & Palacios, I. (2020). Cultura predominante y subculturas: El estudio de la compañía Go Galápagos mediante el Organizational Culture Assessment Instrument. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 95-113. doi:10.18861/ic.2020.15.2.3024
- De la Torre M. & Themme K. (2016). *repositorio.usil.edu.pe*. Recuperado el 03 de 01 de 2022, de <https://repositorio.usil.edu.pe>

- Fred R. . (2016). <https://www.ucipfg.com>. (Ucipfg, Ed.) Recuperado el 30 de 01 de 2022, de <https://www.ucipfg.com>
- Fred R. (2016). https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Resumen%20Conceptos%20de%20Administraci%c3%b3n%20Estrategica%20David.pdf. Recuperado el 07 de 01 de 2022, de <https://www.ucipfg.com>
- GAD Guayas. (28 de Diciembre de 2021). *Gestión Institucional*. Recuperado el 10 de 02 de 2022, de <http://www.gadguayas.gob.ec/gestion-institucional/2021>
- Gil, F. (2016). ¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial? *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 22(23), 29-38.
- Gómez, B., & Martínez, R. (2016). Responsabilidad Social Corporativa. de concepto abstracto a elemento clave en la estrategia empresarial. *Poliantea*, 12(22), 14-35.
- Gómez, M. . (2016). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*.
- González, R., Ochoa, S., & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18(30), 13-31. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133007.pdf>
- Grupo Bimbo. (2016). sistemasdeinformacionuv.weebly.com. (G. Bimbo, Ed.) Recuperado el 10 de 02 de 2022, de <https://sistemasdeinformacionuv.weebly.com>
- Guerrero, M. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil*, 2(3), 110-115. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6057495.pdf>
- Hernandez, Roberto; Fernández , Carlos y Baptista, Pilar. (2016). *Metodología de investigación*. (Euaem, Ed.) Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, P. (2017). Reflexiones metodológicas. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 23, 167-197. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6200613.pdf>

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*. México: Mc Graw Hill. Education. Obtenido de http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf
- Hitt, M. (2019). Recuperado el 15 de 01 de 2022, de auditorlider: <https://www.auditorlider.com/wp-content>
- Howard, Bowen. (2013). *Social Responsibility of Businessman*. University of Iowa Press.
- ISO. (15 de Agosto de 2015). *ISO 9000:2005*. (ISO, Ed.) Recuperado el 26 de 02 de 2022, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- ISO. (15 de Diciembre de 2016). *ISO 26000. Responsabilidad Social*. (ISO, Ed.) Recuperado el 15 de 01 de 2022, de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Lardoeyt, R., Calixto, Y., Torres, Yuselis, Taboada, N., & Lardoeyt, M. y. (2021). Entorno virtual de aprendizaje de Genética Médica en tiempos de la COVID-19 en la Facultad de medicina Finlay-Albarrán. *Revista Cubana de Informática Médica*, 13(2), :e447. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcim/v13n2/1684-1859-rcim-13-02-e447.pdf>
- Lifshitz, G. A., & Pomposo, G. A. (2017). Las ciencias de la complejidad y la educación médica. *Investigación en educación médica*, 6(24), 267-271. doi:10.1016/j.riem.2017.06.001
- Lions. (Septiembre de 2021). *lionsinternationalnge.com*. (Lions, Ed.) Recuperado el 01 de 02 de 2022, de <https://lionsinternationalnge.com>
- Lizcano J. (2016). *repositorio.uam.es*. Recuperado el 10 de 01 de 2022, de <https://repositorio.uam.es>
- Llanos Mónica. (2016). <https://www.ecotec.edu.ec>. (Ecotec, Ed.) Recuperado el 24 de 02 de 2022, de <https://www.ecotec.edu.ec/content>
- Loaiza, E., Salazar, P., Espinoza, L., & Lozano, M. (2019). Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género. *Revista científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(1), 3-25. doi:10.26820/recimundo/3
- Lombardo, M. (2017). Recuperado el 02 de 02 de 2022, de redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/167/16720051024.pdf>

- Luna, O., Ronald, C., & Andrade, F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 327-335. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500327
- Martinez C. (2018). *Scielo.org*. Recuperado el 05 de 01 de 2022, de <http://www.scielo.org.co>
- Marulanda Carlos & López Luis. (2018). *scielo.cl/scielo.php*. (Scielo, Ed.) Recuperado el 10 de 02 de 2022, de <https://www.scielo.cl/scielo.php>
- Montero, S. (2018). *Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del modelo Denison*. Universidad de La Salle. Obtenido de <http://bibliotecavirtualoducal.uc.cl/vufind/Record/oai:localhost:10185-28296>
- Mundo ejecutivo. (2017). <http://mundoejecutivo.com.mx/management>. (M. ejecutivo, Ed.) Recuperado el 10 de 02 de 2022, de web: <http://mundoejecutivo.com.mx/management>
- Nivela J. (2016). *cybertesis.unmsm.edu.pe*. (Unmsm, Ed.) Recuperado el 2022, de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe>
- Nova I. (2012). *ucab*, Importancia de la cultura organizacional dentro de una organizacion. Recuperado el 10 de 01 de 2022, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve>
- Nuño Patricia. (2018). <https://www.emprendepyme.net>. (Emprendepyme, Ed.) Recuperado el 28 de 02 de 2022, de <https://www.emprendepyme.net/>
- Paéz Chichi. (2016). *entorno-empresarial*. (E. empresarial, Ed.) Recuperado el 25 de 02 de 2022, de <https://entorno-empresarial.com>
- Pagliari F. . (2020). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 30 de 01 de 2022
- Palacios Carolina. (2018). <https://bdcv.hypotheses.org>. (Bdcv, Ed.) Recuperado el 15 de 02 de 2022, de <https://bdcv.hypotheses.org>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción. *Revista Lasallista de Investigación*, 90 - 101.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de*

- Investigación*, 15(1), 90-101. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-44492018000100090&lng=es&nrm=iso
- Pérez Arturo. (2016). <https://es.slideshare.net/arturoperezele26>. (Bimbo, Ed.) Recuperado el 15 de 02 de 2022
- Price Waterhouse. (2020, Marzo 06). *El futuro de la función financiera*. Retrieved from Recuperado por: <https://acciontrabajo.ec/empresas/price-waterhouse-coopers-oega>
- Price Waterhouse Coopers. (2021, Junio 15). *Cultura Organizacional*. Retrieved from <https://acciontrabajo.ec/empresas/price-waterhouse-coopers-oega>
- Rbngdm. (2019). *rbngdm.com*. (Rbngdm, Ed.) Recuperado el 26 de 01 de 2022, de <https://rbngdm.com>
- Registro Oficial. (2008). *defensa.gob.ec*. (R. Oficial, Ed.) Recuperado el 20 de 02 de 2022, de <https://defensa.gob.ec>
- Registro Oficial 294. (2010). *educacionsuperior.gob.ec*. (E. Superior, Ed.) Recuperado el 03 de 02 de 2022, de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>
- Reyna, L., Campos, E., & Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *Revista Raites*, 1(1), 1-12. Obtenido de <http://www.itc.mx/ojs/index.php/raites/article/view/117>
- Rivera Bernancio. (2018). *repositorio.ucv.edu.pe*. (UCV, Editor) Recuperado el 07 de 02 de 2022, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29390>
- Robbins. (2015). *.ebc*. Recuperado el 20 de 01 de 2022, de <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa>
- Rojas Gloria. (Julio de 2018). *bdigital.uexternado.edu.co*. (Bdigital, Ed.) Recuperado el 27 de 02 de 2022, de <https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream>
- Romero Verónica. (Agosto de 2018). <https://ruizhealytimes.com>. (Ruizhealytimes, Ed.) Recuperado el 25 de 02 de 2022, de <https://ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/>

- Segredo, A., García, A, Cabrera, & Py Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 24, 86-99. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>
- Sodexo. (2016). *sodexo.es*. (Sodexo, Ed.) Recuperado el 15 de 01 de 2022
- Soler, Y. (2017). Teorías sobre los sistemas complejos. 47(2), 52-69. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6403420.pdf>
- Sora, B., Höge, T, Caballer, A., & Peiró, J. y. (2021). Precariedad y Desempeño Laboral: El Rol Mediador de la Justicia Organizacional en términos del Tipo de Contrato. *Psicotema*, 33(1), 86-94. doi:10.7334/psicothema2020.205
- UCAM. (2018). <https://www.ucam.edu/sites>. (Ucam, Ed.) Recuperado el 13 de 02 de 2022, de <https://www.ucam.edu>
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*(4), 129-160. Retrieved from Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147118178005>
- Velásquez, A. (2017). eTraining: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral. *Education in the Knowledge Society*, 18(4), 53-73.
- Villegas, A., & Bello, B. (2021). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los. *POlo del Conocimiento*, 6(5), 752-768. doi:10.23857/pc.v6i5.2697

ANEXOS

Anexo 1. Rho de Stearman

No.	Cultura Organizacional X	Desempeño Laboral Y	Rango X	Rango Y	d	dxd
1	15	8	52,5	1,5	51	2601
2	16	8	61	1,5	59,5	3540,25
3	7	9	1	5	-4	16
4	8	9	2	5	-3	9
5	10	9	5,5	5	0,5	0,25
6	11	9	10	5	5	25
7	12	9	18,5	5	13,5	182,25
8	10	10	5,5	10	-4,5	20,25
9	11	10	10	10	0	0
10	11	10	10	10	0	0
11	12	10	18,5	10	8,5	72,25
12	12	10	18,5	10	8,5	72,25
13	8	11	3	17,5	-14,5	210,25
14	11	11	10	17,5	-7,5	56,25
15	12	11	18,5	17,5	1	1
16	12	11	18,5	17,5	1	1
17	12	11	18,5	17,5	1	1
18	12	11	18,5	17,5	1	1
19	13	11	29,5	17,5	12	144
20	14	11	42	17,5	24,5	600,25
21	15	11	52,5	17,5	35	1225
22	16	11	61	17,5	43,5	1892,25
23	11	12	10	26	-16	256
24	13	12	29,5	26	3,5	12,25
25	13	12	29,5	26	3,5	12,25
26	13	12	29,5	26	3,5	12,25
27	14	12	42	26	16	256
28	14	12	42	26	16	256
29	15	12	52,5	26	26,5	702,25
30	10	13	5,5	35,5	-30	900
31	11	13	10	35,5	-25,5	650,25
32	12	13	18,5	35,5	-17	289
33	12	13	18,5	35,5	-17	289
34	13	13	29,5	35,5	-6	36
35	13	13	29,5	35,5	-6	36
36	14	13	42	35,5	6,5	42,25

37	15	13	52,5	35,5	17	289
38	16	13	61	35,5	25,5	650,25
39	16	13	61	35,5	25,5	650,25
40	17	13	73,5	35,5	38	1444
41	17	13	73,5	35,5	38	1444
42	10	14	5,5	49	-43,5	1892,25
43	12	14	18,5	49	-30,5	930,25
44	13	14	29,5	49	-19,5	380,25
45	13	14	29,5	49	-19,5	380,25
46	13	14	29,5	49	-19,5	380,25
47	14	14	42	49	-7	49
48	14	14	42	49	-7	49
49	14	14	42	49	-7	49
50	15	14	52,5	49	3,5	12,25
51	16	14	61	49	12	144
52	17	14	73,5	49	24,5	600,25
53	17	14	73,5	49	24,5	600,25
54	17	14	73,5	49	24,5	600,25
55	18	14	86	49	37	1369
56	18	14	86	49	37	1369
57	14	15	42	59	-17	289
58	15	15	52,5	59	-6,5	42,25
59	16	15	61	59	2	4
60	17	15	73,5	59	14,5	210,25
61	18	15	86	59	27	729
62	13	16	29,5	66	-36,5	1332,25
63	13	16	29,5	66	-36,5	1332,25
64	14	16	42	66	-24	576
65	14	16	42	66	-24	576
66	14	16	42	66	-24	576
67	16	16	61	66	-5	25
68	17	16	73,5	66	7,5	56,25
69	18	16	86	66	20	400
70	18	16	86	66	20	400
71	13	17	29,5	73	-43,5	1892,25
72	15	17	52,5	73	-20,5	420,25
73	17	17	73,5	73	0,5	0,25
74	17	17	73,5	73	0,5	0,25
75	18	17	86	73	13	169
76	14	18	42	83,5	-41,5	1722,25
77	14	18	42	83,5	-41,5	1722,25
78	17	18	73,5	83,5	-10	100
79	17	18	73,5	83,5	-10	100

80	17	18	73,5	83,5	-10	100
81	18	18	86	83,5	2,5	6,25
82	19	18	95,5	83,5	12	144
83	19	18	95,5	83,5	12	144
84	19	18	95,5	83,5	12	144
85	19	18	95,5	83,5	12	144
86	19	18	95,5	83,5	12	144
87	19	18	95,5	83,5	12	144
88	19	18	95,5	83,5	12	144
89	19	18	95,5	83,5	12	144
90	19	18	95,5	83,5	12	144
91	19	18	95,5	83,5	12	144
92	15	19	52,5	96	-43,5	1892,25
93	16	19	61	96	-35	1225
94	16	19	61	96	-35	1225
95	17	19	73,5	96	-22,5	506,25
96	17	19	73,5	96	-22,5	506,25
97	17	19	73,5	96	-22,5	506,25
98	17	19	73,5	96	-22,5	506,25
99	18	19	86	96	-10	100
100	18	19	86	96	-10	100

6. En la Dirección de Terrenos y Servicios Parroquiales del GAD del Cantón Guayaquil, existe retroalimentación entre los diferentes	7. En el ámbito de la Dirección de Terrenos y Servicios Parroquiales del GAD del Cantón Guayaquil, existe un estímulo en la comunicación de las	8. En la Dirección de Terrenos y Servicios Parroquiales del GAD del Cantón Guayaquil, se dispone de un ámbito libre de rumores?	9. En la Dirección de Terrenos y Servicios Parroquiales del GAD del Cantón Guayaquil, los medios de comunicación impulsan las relaciones	10. Existe confianza y tolerancia entre el personal de la Dirección de Terrenos y Servicios Parroquiales del GAD del Cantón Guayaquil?
A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	A veces = 1	Nunca = 0	Siempre = 2	A veces = 1
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
A veces = 1	A veces = 1	Nunca = 0	Nunca = 0	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	Siempre = 2
Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0	Siempre = 2	Siempre = 2
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2
A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
A veces = 1	Nunca = 0	Nunca = 0	A veces = 1	A veces = 1
A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1
A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	Siempre = 2
Siempre = 2	A veces = 1	Nunca = 0	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
A veces = 1	Siempre = 2	Nunca = 0	A veces = 1	A veces = 1
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	Siempre = 2
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2
A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2
Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2

11. En la Dirección de Terrenos y Servicios Parroquiales del GAD del Cantón Guayaquil, existe apoyo de compañeros para el aprovechamiento	12. La Dirección de Terrenos y Servicios Parroquiales del GAD del Cantón Guayaquil impulsa la innovación dentro de las labores de	13. La Dirección de Terrenos y Servicios Parroquiales del GAD del Cantón Guayaquil, evalúa los procedimientos que efectúa el	14. La Dirección de Terrenos y Servicios Parroquiales del GAD del Cantón Guayaquil dispone de sanciones a los trabajadores que n	15. La Dirección de Terrenos y Servicios Parroquiales del GAD del Cantón Guayaquil, difunde normas para la presentación del personal y
A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	Nunca = 0
A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	A veces = 1	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	Nunca = 0
Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	Siempre = 2	A veces = 1
A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	Nunca = 0
A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
A veces = 1	A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
Siempre = 2	A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1	Nunca = 0
A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0
Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	Siempre = 2	Nunca = 0
A veces = 1	Siempre = 2	A veces = 1	A veces = 1	Nunca = 0
Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Siempre = 2	Nunca = 0

Anexo 3. Operacionalización de variables

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA DE EVALUACIÓN
Cultura organizacional	<p>Decisión</p> <p>Comunicación</p> <p>Relaciones interpersonales</p>	<p>1. Existe libertad de acción en las labores asignadas dentro de la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil?</p> <p>2. Existe un nivel de autonomía en el trabajo que permita actuar con iniciativa y sin ninguna presión?</p> <p>3. Las decisiones que toma el nivel directivo son apropiadas para la gestión de la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil?</p> <p>4. ¿En la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil, se implementan decisiones con un enfoque de participación del grupo de trabajo?</p> <p>5. Los canales de comunicación que utiliza la Dirección de</p>	<p>Cuantitativa</p>

	Sanciones.	<p>Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil son efectivos para la difusión de información a personal?</p> <p>6. ¿En la Dirección de Terrenos y Servicios Parroquiales del GAD del Cantón Guayaquil, existe retroalimentación entre los diferentes procesos?</p> <p>7. ¿En el ámbito de la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil, existe un estímulo en la comunicación de las personas?</p> <p>8. ¿En la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil, se trabaja en medio de un ámbito libre de rumores?</p> <p>9. ¿En la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil, los medios de comunicación impulsan las relaciones interpersonales?</p>	
--	------------	--	--

		10. Existe apertura y tolerancia entre el personal de la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil?	
Desempeño laboral	Calidad	11. ¿En la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil, el personal trabaja en función del aprovechamiento de recursos?	
	Productividad	12. La Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil impulsa la innovación dentro de las labores de los trabajadores?	Cuantitativa
	Toma de decisiones	13. ¿La Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil, evalúa los procedimientos	

	Competencia	<p>que efectúa el personal?</p> <p>14. La Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil dispone de sanciones a los trabajadores que no cumplen los valores ético-profesionales en su trabajo?</p> <p>15. ¿La Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil, difunde normas para la presentación del personal y el cumplimiento de labores?</p> <p>16. El personal de la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil son conscientes de la importancia de su trabajo para ofrecer un</p>	
--	-------------	--	--

	<p>servicio de calidad a la comunidad</p> <p>17. Los trabajadores de la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil operan en equipo para el desarrollo efectivo de las funciones asignadas?</p> <p>18. Los trabajadores de la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil cumplen normalmente su horario de trabajo y cuidan la infraestructura de su área?</p> <p>19. El personal de la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil comprometen su</p>	
--	---	--

		<p>trabajo para el logro de objetivos laborales?</p> <p>20. ¿Los trabajadores de la Dirección de Terrenos del GAD del Cantón Guayaquil, son efectivos ante la toma de decisiones que afectan su desempeño?</p>	
--	--	--	--

Anexo 4. Plan de acción de las estrategias

Estrategias de Crecimiento, F. O	Plan de Acción	Responsable	Inicio	Fin
F1.O2. Motivación al desarrollo de proyectos de control y mejora sobre las labores de la Dirección de Terrenos.	Identificación de proyectos de interés. Análisis de impacto de los proyectos. Análisis costo beneficio.	Proceso administrativo	S1	S7
F2.O1. Retroalimentación con la percepción del usuario de los servicios de la Dirección de Terrenos.	Desarrollo de formatos de retroalimentación. Identificación de participantes. Determinación de responsabilidades y autoridades.		S2	S20
F3.O5. Ponderación de parámetros de desempeño en las labores de la Dirección de Terrenos.	Revisión del desempeño del personal. Desarrollo de estadística. Determinación de indicadores.		S3	S15
F3.O5. Gestión de innovaciones en el servicio al usuario de la Dirección de Terrenos.	Determinación de hallazgos en los diferentes procesos. Análisis causa efecto. Desarrollo de planes de acción.		S4	S24
F4.O4. Optimización de la atención a los usuarios en todos los escenarios de contacto de la Dirección de Terrenos.	Análisis de ventajas y desventajas de dar mayor a los usuarios mayor injerencia en las decisiones de la dirección.		S5	S24

Estrategias de Adaptación, D. O	Plan de Acción	Responsable	Inicio	Fin
D1.O3. Gestión de parámetros de cultura organizacional en la Dirección de Terrenos.	Revisión de objetivos logrados. Análisis de impacto de objetivos institucionales. Evaluación de recursos utilizados.		S2	S4
D2.O5. Enfoque de causa y efecto de la cultura organizacional con el clima laboral y el desempeño laboral	Análisis del clima y el desempeño laboral. Impacto de la Dirección sobre los trabajadores Establecimiento de metas.		S4	S10
D3.O1. Innovación sobre la retroalimentación del cliente interno y externo a la Dirección de Terrenos.	Revisión de quejas y reclamos de los usuarios. Determinación de plan de respuesta. Desarrollo de plan piloto.	Proceso administrativo	S3	S24
D4.O2. Priorización del uso de recursos destinados a la Dirección de Terrenos.	Revisión del flujo de recursos. Eficiencia del uso de recursos. Identificación de prioridades. Actualización del direccionamiento		S4	S12
D5.O4. Fusión del enfoque de la Dirección de Terrenos.	estratégico. Designación de responsables. Seguimiento periódico a la propuesta.		S3	S24

Estrategias de Defensa, F. A	Plan de acción	Responsable	Inicio	Fin
F1.A3. Identificación de rasgos de liderazgo y competencias requeridas para la Dirección de Terrenos.	Revisión del perfil del personal. Valoración del desempeño de los trabajadores. Ponderación de liderazgo.		S2	S5
F3.A1. Análisis del logro de los objetivos de la Dirección de Terrenos.	Revisión de objetivos institucionales. Difusión del contenido de objetivos. Evaluación del alcance de información. Identificación de requerimientos del servicio. Proceso		S3	S6
F4.A5. Gestión para la optimización de la atención a los usuarios y solucionar objeciones.	Vínculo de requerimientos con el nivel administrativo operativo. Actualización de procesos. Ventajas y desventajas.		S3	S16
F2.A4. Análisis de impacto de la inestabilidad laboral en la motivación laboral de los empleados de la Dirección de Terrenos.	Establecimiento de indicadores de desempeño comparativo. Análisis de datos. Toma de decisiones.		S2	S8

Estrategias de Supervivencia, D. A	Plan de acción	Responsable	Inicio	Fin
D1. A3. Motivación a la competencia del personal	Revisión del Plan de Capacitación del personal. Priorización de los temas de capacitación		S3	S12
D2. A1. Gestión del vínculo del Clima Organizacional con el Desempeño de la Dirección de Terrenos.	Relación del clima organizacional con el desempeño. Identificación de propuestas. Acciones de mejora. Actualización de la información a ser		S3	S24
D3. A5. Vinculo del contenido de los canales de comunicación con las labores del personal de la Dirección de Terrenos.	difundida. Revisión de intereses institucionales y laborales. Uso de redes sociales.	Proceso administrativo	S3	S24
D4. A4. Gestión de parámetros de las barreras de entrada y salida de los trabajadores de la Dirección de Terrenos.	Análisis del perfil de los trabajadores. Revisión del lineamiento de contratación		S2	S12
D5.A2. Estructuración de una matriz de indicadores asociados a variables de cultura organizacional	Análisis de los indicadores de Talento Humano. Actualización de metas. Asignación de responsabilidades		S2	S6

Anexo 5. Indicadores

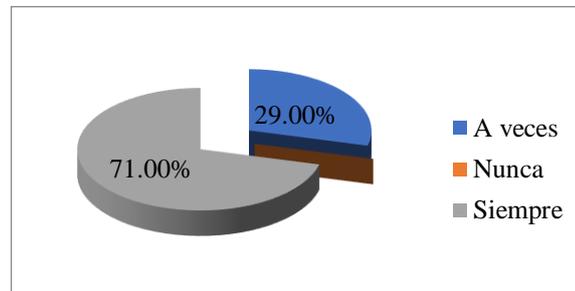
Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Gestión de estrategias	$\frac{\text{Cantidad de estrategias implementadas}}{\text{Cantidad de estrategias identificadas}}$	80 %	Semestral	Administrativo
Gestión de hallazgos	$\frac{\text{Cantidad de hallazgos gestionados}}{\text{Cantidad de hallazgos identificados}}$	80 %	Semestral	Administrativo
Optimización de recursos	$\frac{\text{Recursos implementados}}{\text{Recursos planificados}}$	90 %	Semestral	Administrativo
Gestión de mejoras	$\frac{\text{Mejoras implementadas}}{\text{Mejoras identificadas}}$	80 %	Semestral	Administrativo

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Gráficas de la tabulación de la encuesta

Figura 1

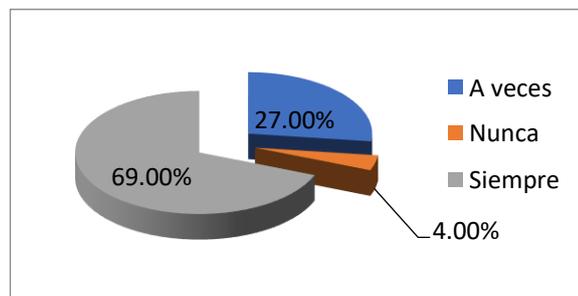
Porcentaje de libertad de acción



Fuente: Elaboración propia

Figura 2

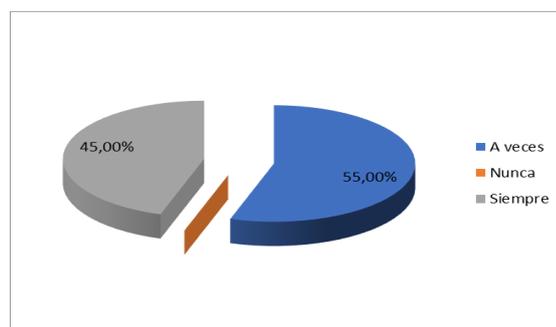
Porcentaje de autonomía



Fuente: Elaboración propia

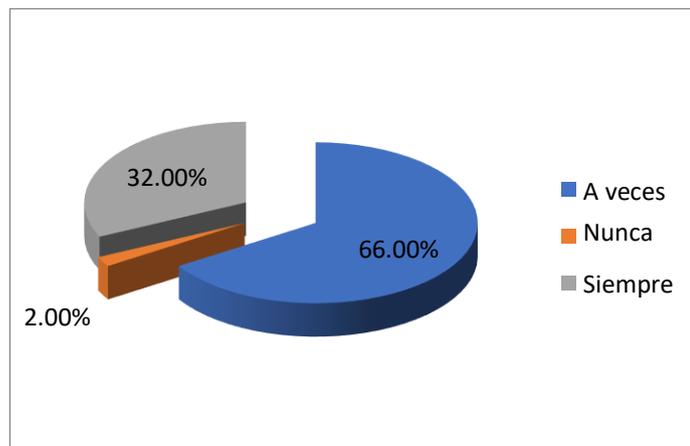
Figura 3

Porcentaje de decisiones



Fuente: Elaboración propia

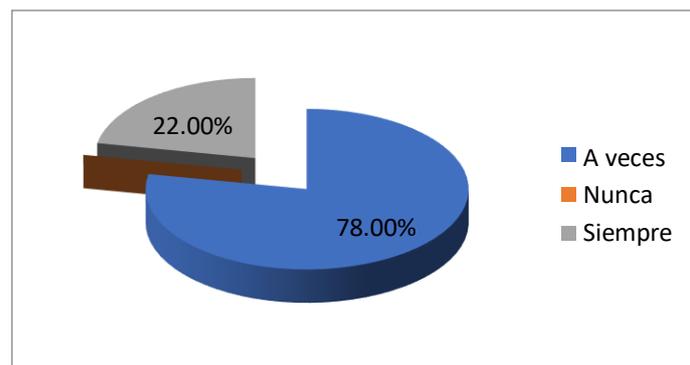
Figura 4 *Porcentaje de aporte grupal*



Fuente: Elaboración propia

Figura 5

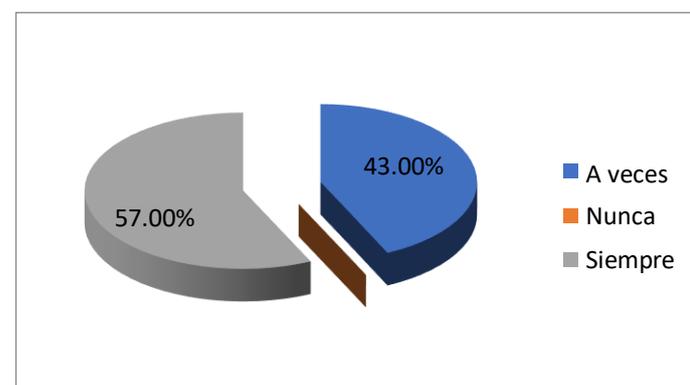
Porcentaje de efectividad de canales de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Figura 6

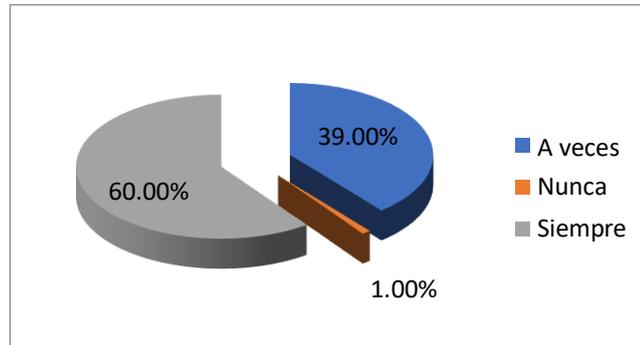
Porcentaje de retroalimentación de procesos



Fuente: Elaboración propia

Figura 7

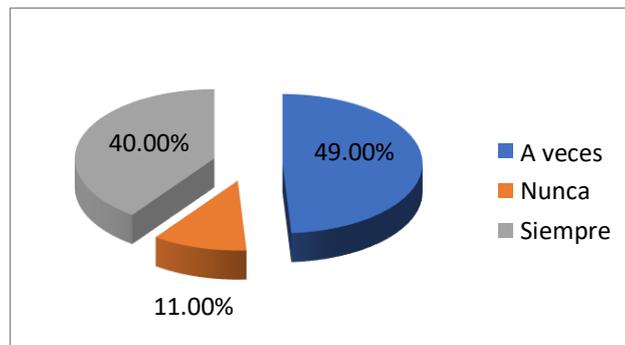
Porcentaje de estímulo de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Figura 8

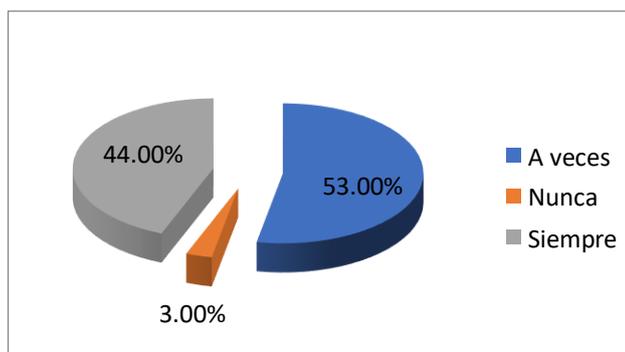
Porcentaje de trabajo libre de rumores



Fuente: Elaboración propia

Figura 9

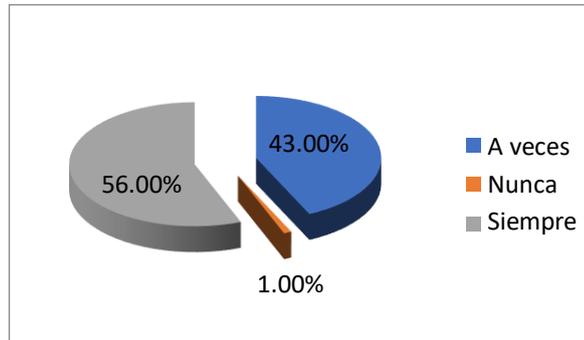
Porcentaje de impulso en relaciones



Fuente: Elaboración propia

Figura 10

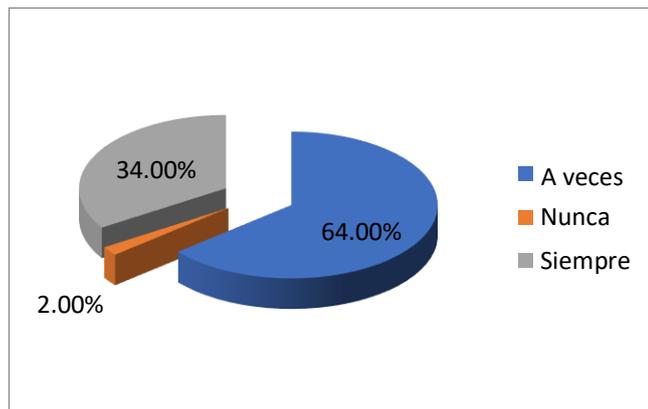
Porcentaje de apertura y tolerancia



Fuente: Elaboración propia

Figura 11

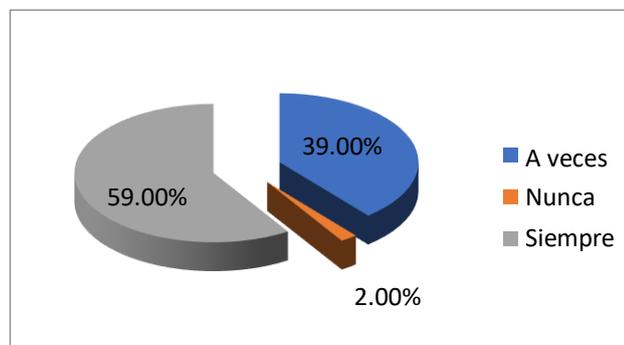
Porcentaje de aprovechamiento de recursos



Fuente: Elaboración propia

Figura 12

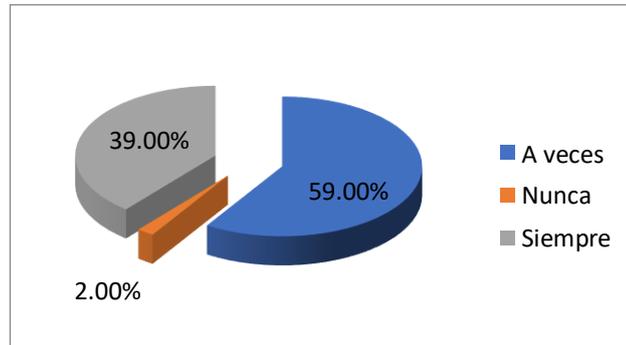
Porcentaje de innovación en las labores



Fuente: Elaboración propia

Figura 13

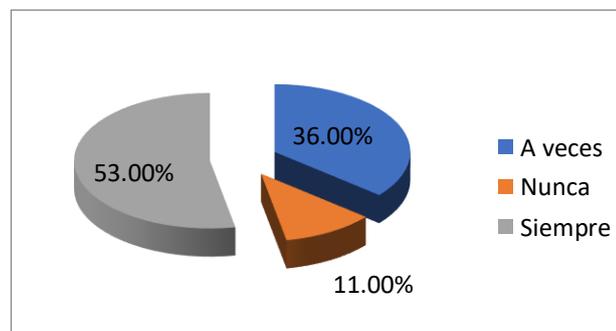
Porcentaje de evaluación de procedimientos de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Figura 14

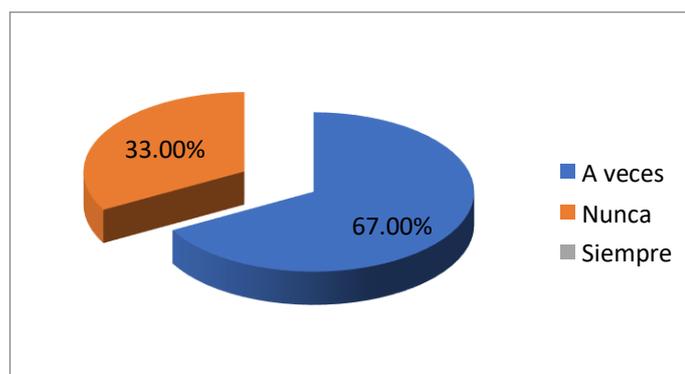
Porcentaje de sanciones a los trabajadores



Fuente: Elaboración propia

Figura 15

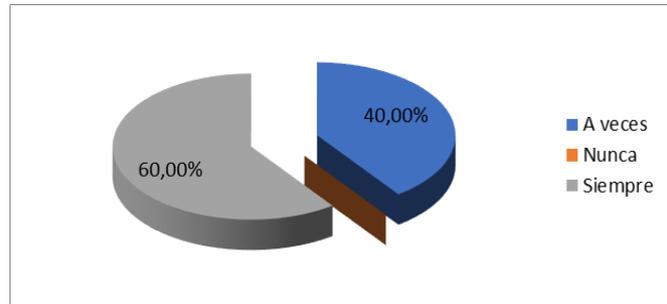
Porcentaje de difusión de normas destinadas al personal



Fuente: Elaboración propia

Figura 16

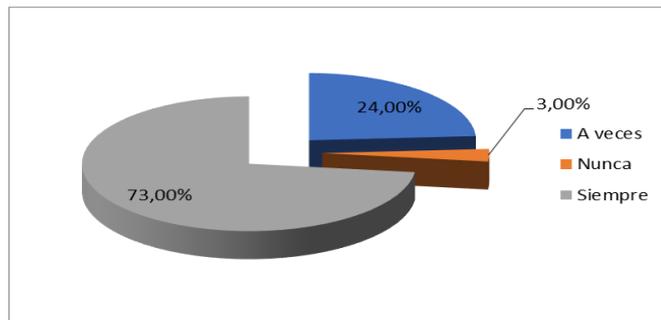
Porcentaje de concientización del trabajo



Fuente: Elaboración propia

Figura 17

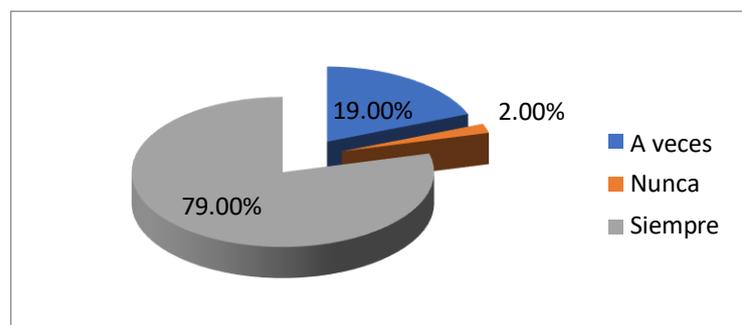
Porcentaje de trabajo en equipo para logro de objetivos



Fuente: Elaboración propia

Figura 18

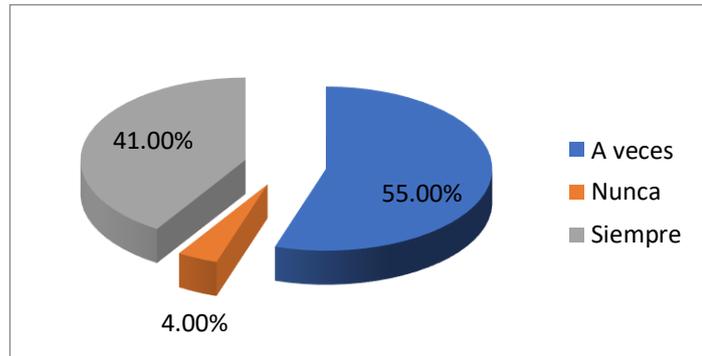
Porcentaje de cumplimiento del horario de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Figura 19

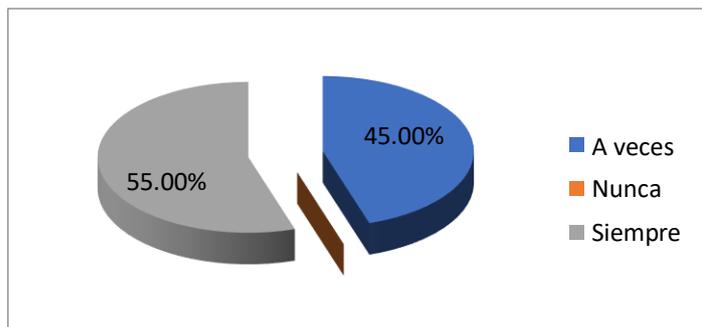
Porcentaje del trabajo en función de logros



Fuente: Elaboración propia

Figura 20

Porcentaje de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia