



## Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos de los GADM del Ecuador

### Organizational climate and job satisfaction of public servants of the GADM of Ecuador

Burbano Cabrera, Jaime Santiago; Campi Cevallos, Cumandá Fanny

**Jaime Santiago Burbano Cabrera**

jburban@utb.edu.ec,

Universidad Técnica de Babahoyo

**Cumandá Fanny Campi Cevallos**

ccampi@utb.edu.ec

Universidad Técnica de Babahoyo

**Resumen:** Se analizó la situación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador en lo que respecta al clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios municipales, para lo cual se llevó a cabo una investigación bibliográfica a partir de bases de datos reconocidas como Scielo, Scopus, Redalyc y Google Académico, donde la información científica y académica analizada coincidía al indicar que existe una relación directa entre las variables en estudio. La investigación requirió también de la ejecución de una encuesta a una muestra de 183 funcionarios para evidenciar la manera cómo se gestiona el clima organizacional en la institución y cómo esta es percibida, se empleó para el efecto un cuestionario con opciones de respuesta basadas en la escala de Likert para medir la satisfacción sobre veinte factores seleccionados de metodologías de evaluación científicamente aceptadas como: Overall Job Satisfaction, el Cuestionario de Clima Organizacional Universitario, el New Organizational Climate Test y el Inventario de Clima Organizacional. El procesamiento de los resultados demostró la incidencia directa del clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos de los GADM, detectándose que el 74,9% se encuentran en el rango de satisfacción entre aceptable y totalmente insatisfactorio.

**Palabras clave:** clima organizacional, satisfacción laboral, talento humano, servidor público, gestión de calidad.

**Abstract:** The situation of the Municipal Decentralized Autonomous Governments of Ecuador was analyzed with regard to the organizational climate and the level of job satisfaction of municipal officials, for which a bibliographical investigation was carried out from recognized databases such as Scielo, Scopus, Redalyc and Google Scholar, where the scientific and academic information analyzed coincided in indicating that there is a direct relationship between the variables under study. The investigation also required the execution of a survey to a sample of 183 officials to show how the organizational climate is managed in the institution and how it is perceived, a questionnaire with response options based on the scale was used for this purpose. Likert test to measure satisfaction on twenty factors selected from scientifically accepted evaluation methodologies such as: Overall Job Satisfaction, the University Organizational

#### Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación

CIDEPRO, Ecuador

e-ISSN: 2588-1000

Periodicidad: Trimestral

Vol. 6, No. 45, 2022

editor@journalprosciences.com

Recepción: 30 Junio 2022

Aprobación: 9 Septiembre 2022

**DOI:** <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss45.2022pp297-312>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

**Cómo citar:** Burbano Cabrera, J. S., & Campi Cevallos, C. F. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos de los GADM del Ecuador. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 6(45), 297-312. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss45.2022pp297-312>

Climate Questionnaire, the New Organizational Climate Test and the Organizational Climate Inventory. The processing of the results demonstrated the direct incidence of the organizational climate on the level of job satisfaction of the public servants of the GADS, detecting that 74.9% are in the range of satisfaction between acceptable and totally unsatisfactory.

**Keywords:** organizational environment, job satisfaction, human talent, public server, quality management.

## INTRODUCCIÓN

Los efectos negativos del Covid 19, si bien es cierto han sido catastróficos a nivel salud, han también afectado a las actividades económicas, académicas, sociales y públicas a nivel mundial. Situaciones como el desempleo, el cierre total o parcial de empresas, la disminución o atraso en el pago de los salarios, el incumplimiento de compromisos financieros, y otros, son temáticas que preocupan a los gobiernos, empresas y sociedad en general.

Es inevitable que lo indicado incida en el clima organizacional de las instituciones, donde los empleados tienen que enfrentar el temor al contagio y el sentimiento por la muerte o estado de salud de sus compañeros. Se suman además los efectos del problema financiero en sus lugares de trabajo como pueden ser: el retraso en el pago de las remuneraciones y el seguro social, o las nuevas exigencias de los clientes o usuarios en torno al servicio, las nuevas normas de comportamiento y bioseguridad. Todo lo indicado representa dificultades para alcanzar las metas, son limitaciones que al afectar el clima organizacional inciden también en la percepción del empleado respecto a su lugar de trabajo, disminuyendo su satisfacción.

La presente investigación analiza la situación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador, en la provincia de Los Ríos, Ecuador, en torno al nivel de satisfacción laboral de sus funcionarios y específicamente la manera cómo el clima organizacional incide en el mismo. El objetivo principal de la investigación es determinar la relación entre el clima organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador y la satisfacción laboral de sus servidores públicos.

Un análisis previo sobre las variables principales de la investigación: gestión organizacional y satisfacción laboral, evidenció que si bien existe bibliografía científica en bases de datos como Scielo, Scopus y Google Académico, donde se ha analizado y comprobado la relación directa entre las variables, sin embargo no ha habido estudios en el caso específico de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador, por lo que la información y resultados generados permitirán complementar la bibliografía existente y serán de mucha utilidad desde el punto de vista de la política pública.

La investigación parte de la sección uno donde se analiza el componente teórico enmarcado en las variables clima organizacional y satisfacción laboral, donde se investigan y estudian conceptos, su importancia y aplicación.

En la segunda sección se hace un análisis de la manera cómo se gestiona el clima organizacional en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador y por medio de encuestas cerradas y haciendo uso de la escala de Likert, se establece el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos para con la institución.

Así mismo, en la tercera sección, se realiza un análisis de correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador, haciendo uso de los datos levantados en las encuestas.

Finalmente, en la cuarta sección se generan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos que permitan atender la problemática estudiada.

## **DESARROLLO**

### ***Clima Organizacional***

De acuerdo a González et al. (2020), citando a Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional se define como la percepción que tienen los empleados de aspectos que lo conforman como son el liderazgo, la motivación, la toma de decisiones, entre otros; lo cual coincide con lo planteado por Santana y Cabrera (2007), quienes indican que es la percepción de los profesionales respecto al entorno donde desarrollan su trabajo.

El clima organizacional se origina ante la idea de que las personas coexisten dentro de ambientes complejos, cada uno con una dinámica distinta dado que interactúan diferentes personas, grupos y colectividades, cuyo comportamiento incide directamente en esos ambientes (Solarte, 2009). Esa incidencia genera características particulares que son percibidas por cada individuo de acuerdo a su realidad y que determinan su estado de satisfacción con el mismo (Domínguez, Ramírez, & García, 2013).

A nivel empresarial, las percepciones individuales se basan en patrones repetitivos de conductas, comportamiento, actitudes e incluso sentimientos que encuentran en las organizaciones, clima organizacional, y que inciden en su relación con el equipo de trabajo y en el desempeño laboral (Domínguez, Ramírez, & García, 2013; Lisbona, Palací, & Gómez, 2008).

Se define entonces el clima organizacional desde el individuo y sus fortalezas y capacidades en el orden de la psicología dentro de sus espacio de trabajo, las cuales son medidas, desarrolladas y gestionadas de forma eficaz con el fin de mejorar el desempeño (Luthans, 2008); y desde el ambiente de trabajo donde labora el individuo (Álvarez, Castro, & Vila, 2014) y se relaciona con las propiedades o características tangibles e intangibles del mismo, lo cual incide en su nivel de motivación y conducta (Chiavenato, 2011).

Toro (2010) analiza y conceptualiza el clima organizacional desde tres puntos de acción e intervención, donde el primero es una variable independiente cuyos movimientos o variaciones inciden directamente en la motivación, nivel de satisfacción e incluso desempeño laboral del empleado; el segundo es una variable dependiente que se ve afectada por elementos como edad, tiempo en la organización, género del trabajador, ambiente laboral y otras circunstancias relevantes; y tercero una variable interviniente que trabaja por encontrar el equilibrio entre el clima organizacional y el comportamiento de los empleados de manera individual dentro de la organización.

Likert (1967) hace también una relación del clima organizacional con la percepción de los trabajadores desde el punto de vista de variables, que en este caso son causales, intermediarias y finales. Las variables causales son del tipo independiente, donde la evolución de la organización

tiene efecto directo en sus trabajadores. Las variables intermediarias analizan los elementos internos que inciden en el clima organizacional y que tienen que ver con elementos comunicacionales, de planificación, finanzas, y demás; y las variables finales que son de tipo dependientes que actúan en base a los resultados.

En la incidencia del clima organizacional sobre el comportamiento de los trabajadores y su nivel de satisfacción yace la importancia de gestionarlo adecuadamente (Cagla, Turgut, & Demet, 2020), es decir, atendiendo los ambientes de trabajo, planificando las actividades, asignando recursos y fortaleciendo el talento humano y otros aspectos requeridos para funcionar de manera óptima (Taylor, 2000) y evitar así convertirse en una barrera para el desempeño (Domínguez, Ramírez, & García, 2013). La conducta de los trabajadores es el reflejo del comportamiento que proviene de la administración y las condiciones laborales que los miembros perciben (Likert, 1967).

Al gestionar adecuadamente el clima organizacional es posible generar un vínculo positivo al interior de la organización con los trabajadores (Domínguez, Ramírez, & García, 2013), lo cual requiere de acciones dinámicas que mejoren su funcionamiento en la empresa para lograr alcanzar objetivos positivos en torno al desempeño (Chen, 2007), a productividad y las finanzas (Chiavenato, 2011).

Al clima organizacional lo unifican factores de tipo psicológicos individuales, grupales y organizacionales (González, Ramírez, Terán, & Palomino, 2020), donde el factor psicológico individual es concebido por el sentimiento particular que un empleado siente respecto a la organización para la cual labora (Ucrós & Gamboa, 2010). El factor de tipo grupal tiene influencia directa en el clima organizacional debido a la intervención de variables que generan reacción en los trabajadores y motivan determinado comportamiento (Toledo, 2019). En lo que respecta a los factores organizacionales, estos son el conjunto de percepciones que el trabajador se forma sobre las realidades presentes dentro de sus funciones y la institución, que se vinculan por las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales (Ucrós & Gamboa, 2010).

Así como hay factores que unifican el clima organizacional, los autores clásicos del clima organizacional, Litwin y Stringer (1968), indican que este posee dimensiones, como por ejemplo: “la estructura, la responsabilidad individual, la remuneración. Los riesgos y toma de decisiones, el apoyo y la tolerancia al conflicto” (pág. 85). Las cuales se conforman por elementos como:

- La estructura:
  - Percepción de las obligaciones
  - Percepción de la reglamentación interna
  - Percepción de las políticas organizacionales.
- Responsabilidad individual
  - Sentimiento de autonomía para el desarrollo del trabajo.
- Remuneración
  - Percepción de equilibrio entre sueldo y responsabilidades
- Riesgos y toma de decisiones
  - Percepción de riesgo
  - Capacidad para tomar decisiones respecto a contar con personal competente.
- Apoyo
  - Consideración de amistad hacia el equipo de trabajo.
- Tolerancia al conflicto
  - Confianza desde el empleado hacia el clima de la entidad. (Litwin & Stringer, 1968)

Ahora bien, tanto los factores, como las dimensiones, deben enmarcarse, de acuerdo a Pineda y Valencia (2011), en la manera como se clasifica el clima organizacional, siendo esta división: clima organizacional autoritario y clima organizacional participativo, los mismos que a su vez se sub-clasifican en:

- Autoritario:
  - Sistema I: Autoritario Explotador: donde no se desarrolla la confianza hacia el personal.
  - Sistema II: Autoritario Paternalista: en la que se desarrolla confianza condescendiente respecto a los empleados.
- Participativo:
  - Sistema III: Consultivo: donde, si bien es cierto las políticas y decisiones son definidas en el nivel jerárquico superior, este se retroalimenta de los niveles inferiores, tomando en consideración sus sugerencias y opiniones.
  - Sistema IV: Participativo en grupo: es en el que los procesos de toma de decisión son responsabilidad de toda la entidad, de acuerdo a cada competencia. ” (Pineda & Valencia, 2011, p. 44).

### ***Satisfacción laboral***

La satisfacción laboral es parte de la propuesta de Maslow (1998) respecto a la jerarquía de las necesidades, donde el autor sugiere que las personas deben ser motivadas a alcanzar la satisfacción de aquellas necesidades que ellos consideren más importantes en determinado momento. La pirámide de jerarquías plantea que para satisfacer cierta necesidad la persona debe haber primero satisfecho necesidades previas, o más básicas, por lo menos de manera parcial.

En lo que respecta a la satisfacción laboral, el autor manifiesta que es importante alcanzar el máximo nivel, con el fin de mejorar la calidad de vida de la persona y su percepción del lugar donde labora, dado que mientras más satisfecho esté de su trabajo mejor desempeño tendrá en el cumplimiento de sus funciones (Chernyak & Tziner, 2014). Por otro lado, la insatisfacción laboral genera problemas de desempeño que afectan a la organización (De Vries, Van den Hooff, & De Ridder, 2006).



**Ilustración 1.** Jerarquía de Necesidades de Maslow  
*Fuente: Maslow (1998)*

Robbins (2004) define a la satisfacción laboral como “la actitud general del individuo hacia su trabajo” (en caso de ser una cita textual, colocar página). Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

Según Chiang, Salazar y Núñez (2007) la satisfacción laboral es un constructo que ha sido conceptualizado ampliamente a través del tiempo, definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Sin embargo, no se trata de una actitud específica, sino de una actitud resultante a su vez de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores relacionados con el mismo.

Herzberg (1993), autor clásico de la gestión organizacional, propuso la teoría de los dos factores, donde desarrolla una explicación respecto a la manera cómo las personas se comportan en el entorno laboral. El autor manifestaba que por ejemplo existe un factor motivacional, el cual está relacionado con el nivel de satisfacción del empleado con su puesto de trabajo y las funciones a él asignadas, es decir, con las actividades desarrolladas diariamente, lo que se vincula con aspectos de desarrollo personal, reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización.

De acuerdo a Amangandi (2012) una de las causas de la desmotivación laboral responde a las limitaciones que se impone al empleado, sin dejar espacio para que innove o sea creativo, lo que desde el punto de vista psicológico genera un desinterés respecto a su cargo, afectando al final su desempeño.

Generar espacios de sana competencia en el equipo de trabajo, o como lo denominaba Adams (1963) “principio de la comparación social” (pág. 422), promueve el deseo de superación personal del trabajador con el fin de tener reconocimiento social ante el trabajo realizado. El autor atribuye la insatisfacción laboral a situaciones de injusticia que resulta de la desigualdad entre el desempeño laboral y el tipo de reconocimiento o compensación recibida.

Estudios basados en el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo establecen que ante determinadas situaciones, aquellos incentivos como: mayor periodos de descanso, aumento de sueldo o mejora de las condiciones laborales, no son percibidas como potenciadores de las productividad, siendo más efectivo la satisfacción de las necesidades de tipo social, que procuren mantener la moral del trabajador en niveles altos frente a quienes conforman el equipo, mejorar los canales de comunicación directa y dar asesoramiento continuo.

Para Tziner, Bar, Oren, & Kadosh (2011) la satisfacción laboral en las organizaciones se encuentra relacionada con aspectos como: las políticas de retribución, la relación con el jefe y compañeros de trabajo y las condiciones laborales.

Ante lo expuesto desde la bibliografía analizada se concluye que la manera cómo se gestiona el clima organizacional tiene incidencia directa en el nivel de satisfacción del personal de la empresa.

### ***Clima organizacional versus satisfacción laboral***

El clima organizacional es realmente un concepto complejo sino se establecen adecuadamente los actores sobre los cuales se quiere medir, sin embargo independiente de su actor, es válido decir que el clima juega un papel fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de las organizaciones (Lasio, 2003). Paz (2018) establece que el clima organizacional y la satisfacción laboral son indicadores que deben ser tomados en consideración para planificar y ejecutar estrategias las mismas que permitan perfeccionar la dirección de la organización.

La relación entre ambos indicadores, clima y satisfacción laboral, de acuerdo a Rodríguez (2011) es directa y clara, dado que existe una correlación significativa y positiva entre ambos, siendo así que a mejor clima percibido más satisfechos estarán los trabajadores. Lo indicado coincide con Chiavenato (2011), quien manifiesta que el clima organizacional es una cualidad o propiedad del ambiente que percibe el empleado y que incide en su comportamiento y satisfacción.

En la actualidad, de acuerdo a Juárez-Adauta (2012) se exige a las organizaciones privadas y públicas el cumplimiento de los estándares mundiales de calidad, ante lo cual se sugiere un enfoque tanto en la atención al usuario o cliente final como a los trabajadores y el clima laboral en el que se desenvuelve.

El clima laboral requiere entonces de acciones que permitan que el sentimiento del empleado hacia la organización sea favorable, es decir una percepción positiva, que contribuya a la mejora de la calidad de vida del equipo de trabajo y por consiguiente incluso un mejor desempeño (Chiang-Vega, Salazar-Botello, Núñez, & Partido, 2007).

Entre las acciones que requiere el clima organizacional para aportar a la satisfacción laboral está el ser medido (Sabal, 2001), con el fin de determinar su situación en un momento determinado y proceder con estrategias de mejora que generen un entorno laboral satisfactorio para los empleados (Chiavenato, 2011; Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000).

Para la medición de los niveles de satisfacción de los empleados con el clima laboral existen varias metodologías (Vega, Arevalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006; Guillén & Aduna, 2008), las mismas que dan respuesta a la percepción laboral sobre las variables asociadas a este, y que se relacionan con los valores, actitudes, normas y sentimientos que los trabajadores perciben del entorno en el cual trabajan (Cardona & Zambrano, 2014), lo cual incide en su nivel de satisfacción laboral general e incluso con su desempeño (Chiavenato, 2011). Entre las metodologías más usadas destacan: la escala *Overall Job Satisfaction* (OJS) (Lasio, 2003), el Cuestionario de Clima Organizacional Universitario (C-CLIOU) (Mujica & Pérez, 2008), el New Organizational Climate Test (NOCT) (Merkys, Kalinauskaitė, & Eitutytė, 2007) y el Inventario de Clima Organizacional (ICO) (Rodríguez, y otros, 2010), los mismos que coinciden en varias dimensiones de evaluación, como por ejemplo: toma de decisiones, liderazgo, relación con jefes, motivación, recompensas, apertura, aspectos físicos y otros. (Cardona & Zambrano, 2014).

Es por medio de la evaluación y el análisis de cada uno de los aspectos organizacionales que es posible determinar los elementos característicos en torno a la motivación de las personas, su nivel de satisfacción personal y laboral, la situación real de las condiciones en el trabajo, el desempeño del personal, y demás (Cardona & Zambrano, 2014), los mismos que están vinculados con el clima organizacional (Chiang, Salazar, & Núñez, 2007).

Dentro de las organizaciones públicas resalta la presencia de varios factores que inciden en el clima laboral, donde la manera cómo se gestiona la administración y el estilo gerencial aplicado, elementos que son muy importantes, dado que ahí se establecen las políticas, la planificación, estrategias, controles, presupuestos, y demás aspectos que moldean la percepción de los empleados (González, et al., 2020).

## METODOLOGÍA

La investigación se aborda de manera mixta, es decir cuali-cuantitativa, con predominancia de la modalidad cualitativa, mediante un estudio bibliográfico de las variables y un análisis de la información levantada *in-situ*, donde se conozcan y analicen las causas del problema. La determinación de la situación actual permitió tomar acciones que atiendan las causas y proponer soluciones al problema general, las mismas que podrán adaptarse a otras instituciones públicas a nivel nacional o regional que estén siendo afectadas por una situación similar.

La investigación fue además no experimental de tipo descriptivo, dado que procura determinar cómo el clima organizacional incide en el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios del GADM.

La información es obtenida desde fuentes primarias aplicando la técnica de la encuesta sobre el personal, y desde fuentes secundarias al realizar un estudio de la bibliografía existente en torno al tema y sus variables.

Se emplea el instrumento del cuestionario para las encuestas, cuyos factores se consideran a partir de factores recopilados de diferentes metodologías de evaluación como son la escala *Overall Job Satisfaction* (OJS) (Lasio, 2003), el Cuestionario de Clima Organizacional Universitario (C-CLIOU) (Mujica & Pérez, 2008), el New Organizational Climate Test (NOCT) (Merkys, Kalinauskaitė, & Eitutyte, 2007) y el Inventario de Clima Organizacional (ICO) (Rodríguez, y otros, 2010). Los resultados son tabulados en una ficha adaptada de la OJS para proceder a determinar el nivel de satisfacción.

La población de estudio estuvo compuesta por 347 funcionarios del GADM, sin embargo, la encuesta se aplicó a la muestra de 183 individuos. Se aplicó la fórmula para calcular la muestra en poblaciones finitas de Fischer y Navarro (1996):

- Población = N = 347 funcionarios
- Probabilidad de éxito = p = 50%
- Probabilidad de fracaso = q = 50%
- Margen de error = e = 0,05
- Valor estadístico Z = 1,96
- n = muestra a obtener

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

## RESULTADOS

Los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a la muestra de funcionarios municipales permitieron evidenciar la situación del clima laboral en la institución y cómo afecta en el nivel de satisfacción general de los funcionarios.

Los datos fueron tabulados en una matriz (ver tabla 1) que permitió su totalización y cálculo de los niveles de satisfacción por factor y de manera general, donde: Totalmente satisfecho (TS), Algo satisfecho (AS), Aceptable (AC), Algo insatisfecho (AI), Totalmente insatisfecho (TI).

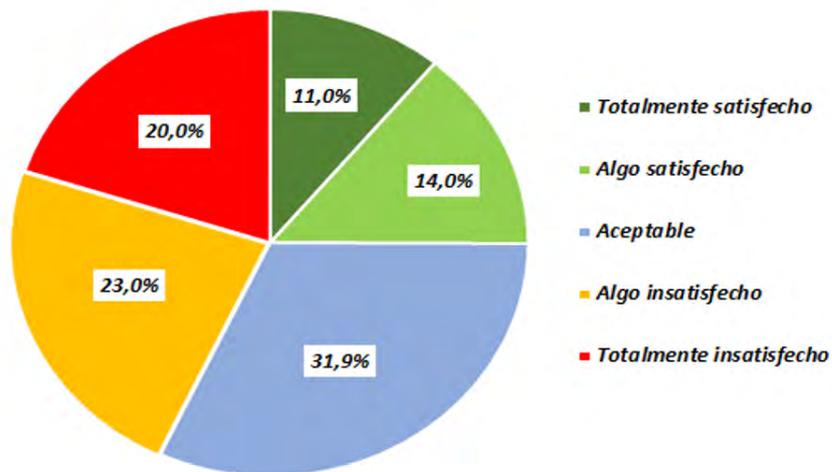
**Tabla 1.** Resultados de la encuesta a los funcionarios

Tipo de Factor	Factor	Nivel de Satisfacción				
		TS	AS	AC	AI	TI
Trabajo en equipo	Relación con equipo de trabajo	18	21	58	48	38
	Relación con superior	37	30	44	37	35
	Comunicación	28	28	60	36	31
	Reconocimiento	7	18	64	45	49
	Atención a sus sugerencias	9	22	32	89	31
Gestión del desempeño	Responsabilidad asignada	31	28	46	41	37
	Diversidad de tareas	16	19	54	49	45
	Posibilidad uso de capacidades	29	22	54	38	40
	Autonomía para decidir	19	24	61	50	29
	Autonomía en la metodología trabajo	13	34	95	12	29
Seguridad laboral	Estabilidad en el puesto	19	21	38	53	52
	Remuneración y Recompensas	29	31	48	42	33
	Motivación	26	28	61	36	32
	Posibilidad de promoción	8	10	90	34	41
	Liderazgo	33	32	41	46	31
Facilidades para el desempeño	Horario de trabajo	32	36	63	23	29
	Condiciones físicas del trabajo	12	37	68	39	27
	Ergonomía	11	18	93	29	32
	Equipamiento suficiente	16	25	61	42	39
	Fortalecimiento	11	29	38	52	53
<b>Totales</b>		<b>404</b>	<b>513</b>	<b>1169</b>	<b>841</b>	<b>733</b>

Fuente: Autores, a partir de la encuesta a los funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador.

Como se puede observar en la figura 1 donde se presenta el nivel de satisfacción laboral general respecto a los factores considerados como elementos del clima organizacional, la mayoría de los funcionarios, 31,9%, consideran que se perciben como Aceptable. A este porcentaje le sigue un 23% de participación que se sienten Algo Insatisfechos y un 20% que se encuentran Totalmente Insatisfechos. Valores que permiten deducir que existe un 74,9% de funcionarios cuyos niveles de satisfacción laboral se encuentran por debajo de los niveles de satisfacción óptimos.

Al estar los resultados en niveles de satisfacción muy por debajo del límite, se deduce la necesidad de atender la situación del clima organizacional y mejorar así los niveles. Factores como el escaso fortalecimiento de las capacidades del personal y la inestabilidad del puesto de trabajo tienen el nivel más alto de insatisfacción, 29% y 28,4% respectivamente. El descontento a nivel de fortalecimiento se debe a los escasos procesos de capacitación en los que se involucra a los funcionarios, lo cual afecta incluso su desempeño ante la desactualización de conocimiento en los procesos que ejecutan. En lo que respecta a la inestabilidad percibida en el cargo, esto es consecuencia de que no se han abierto concursos de méritos que permitan formalizar la situación laboral de gran parte de los funcionarios municipales.



**Figura 1.** Participación general de los diferentes niveles satisfacción laboral.

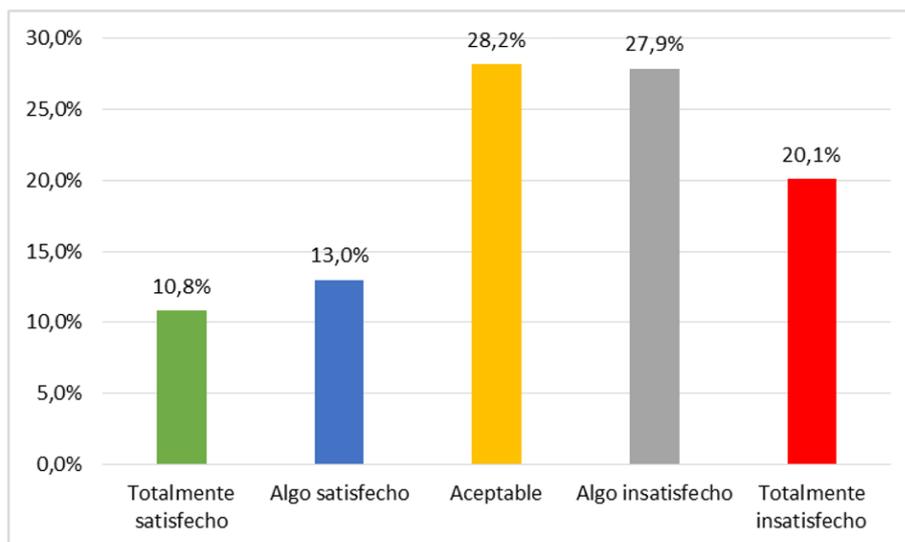
*Fuente:* Autores, a partir de la encuesta a los funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador.

El no reconocer el trabajo o los logros de los funcionarios, es también un elemento que genera insatisfacción, existe un 26,8% de total insatisfacción en este ítem que demuestra la escasa atención al reconocimiento del óptimo cumplimiento de las responsabilidades por parte de los empleados.

Otro factor que es necesario atender es el de diversidad de tareas, sobre el cual existe un 24,6% de total insatisfacción, y tiene que ver con la sobrecarga de trabajo a los funcionarios incluso realizando actividades que no son parte de las responsabilidades de su cargo. Se evidenció además un 22,4% de insatisfacción con las escasas posibilidades de promoción.

En las siguientes gráficas se hace un análisis por cada tipo de factor empleado, dentro de los cuales se incluyeron los factores que se consideran inciden en el clima organizacional.

En la figura 2 se exponen los resultados del tipo de factor trabajo en equipo, respecto a lo cual en promedio el 20,1% del personal encuestado se encuentra totalmente insatisfecho, a lo que une el 27,9% que manifiesta estar algo insatisfecho, es decir el 48% presenta niveles de insatisfacción dentro del Municipio, lo cual es altamente preocupante, y requiere atención importante.



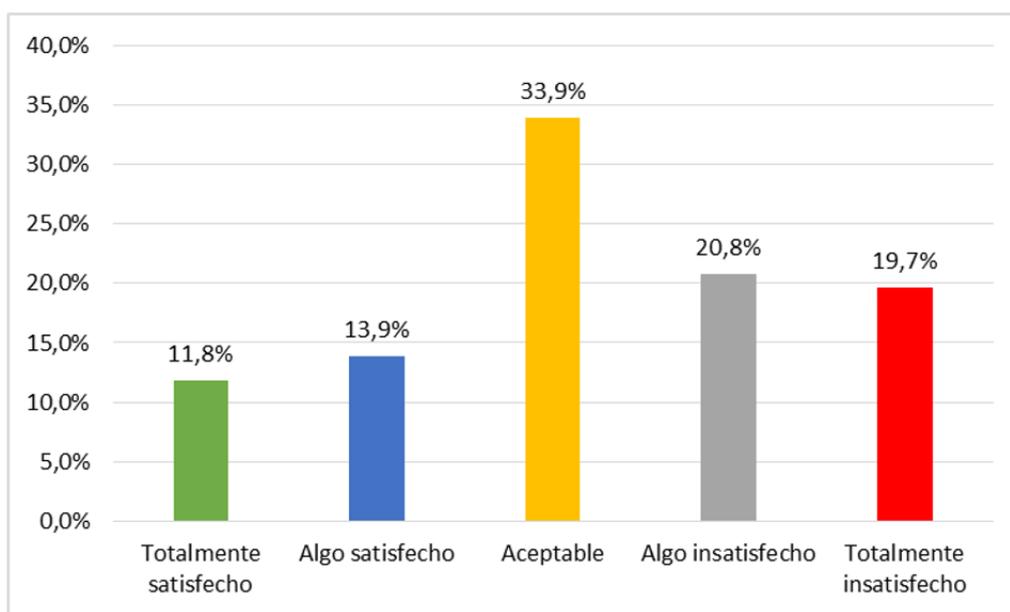
**Figura 2.** Nivel de satisfacción del clima organizacional – tipo de factor: trabajo en equipo

*Fuente:* Autores, a partir de la encuesta a los funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador.

Factores como la falta de reconocimiento ante un buen trabajo lideran la inconformidad del personal, alcanzando un 26,8% de total insatisfacción, seguido por la mala relación del equipo de trabajo que alcanza el 20,8% de total insatisfacción. Dentro de este tipo de factor, destaca además el hecho de que un 48,6% de los funcionarios municipales perciben algo insatisfactorio la escasa atención que dan a sus sugerencias. Estos tres factores enunciados lideran los niveles de insatisfacción, y se complementan en menor nivel con elementos como la relación con el superior (19,1% de total insatisfacción), el flujo de comunicación (16,9% de total insatisfacción).

El trabajo en equipo se ve afectado entonces dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador, factor que incide en la percepción del clima organizacional y que a la fecha de realización de la investigación generaba inconformidad en los funcionarios.

En la figura 3 se detalla el nivel de satisfacción sobre el tipo de factor de gestión del desempeño, donde se pudo identificar que variables como la diversidad de tareas de las que se hace responsable a los funcionarios genera la mayor inconformidad, existiendo un 24,6% de total insatisfacción y un 26,8% de algo de insatisfacción. A esta variable le sigue la inconformidad para la responsabilidad asignada, la cual va muy relacionada a la anterior, evidenciándose un 20,2% de total insatisfacción y un 22,4% de algo de insatisfacción, demostrándose así que se requiere atención al análisis de perfiles y competencias de los funcionarios para determinar si las tareas encomendadas y su diversidad deben ser mejoradas.

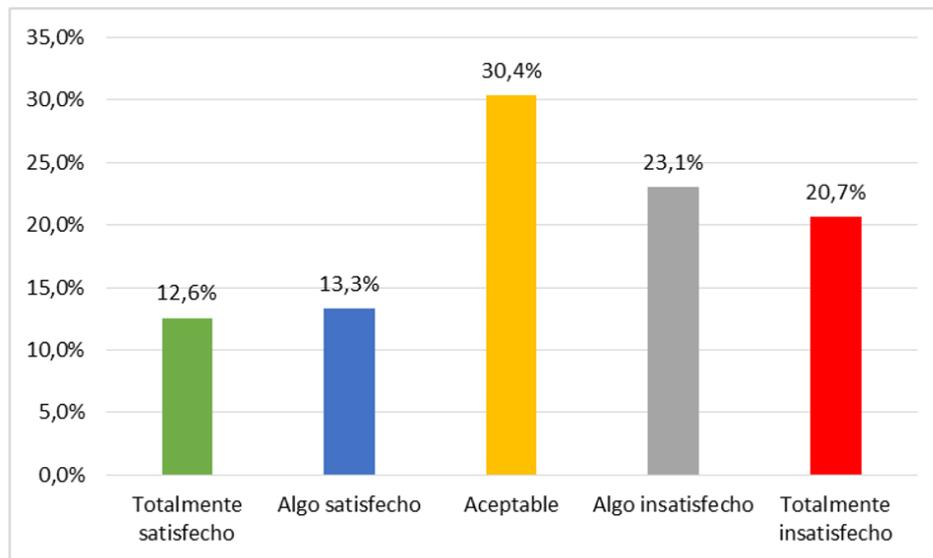


**Figura 3.** Nivel de satisfacción del clima organizacional - tipo de factor: gestión del desempeño

*Fuente:* Autores, a partir de la encuesta a los funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador.

En la gestión del desempeño destaca además que existe un 27,3% de insatisfacción en torno a la autonomía para decidir, es decir que los funcionarios no están conformes con el nivel de confianza dado en la institución para ejecutar sus tareas.

En la figura 4 se analiza el tipo de factor de seguridad laboral, los resultados permitieron evidenciar que es la percepción existente sobre la estabilidad del puesto de trabajo la que les preocupa, manifestando estar un 28,4% totalmente insatisfechos y un 29% estar algo insatisfechos, dada la inseguridad que se genera y que afecta a la percepción del clima organizacional. Lo indicado sobre la inestabilidad se relaciona con la percepción de los funcionarios en torno a la posibilidad de promoción, la misma que al ser baja general total insatisfacción en el 22,4% de los encuestados.



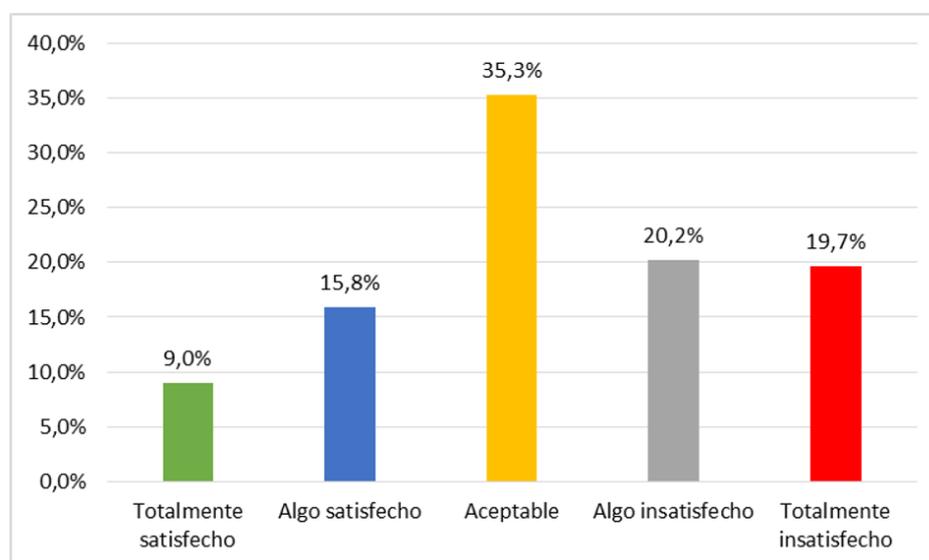
**Figura 4.** Nivel de satisfacción del clima organizacional – tipo de factor: seguridad laboral

*Fuente: Autores, a partir de la encuesta a los funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador.*

El liderazgo es percibido por el 25,1% de los funcionarios como algo insatisfactorio y por el 16,9% totalmente insatisfactorio. De la misma manera los niveles de remuneración presentan también total insatisfacción en el 18% y algo de insatisfacción en el 23% de los empleados. Aspectos que están incidiendo negativamente en la percepción general del clima organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador.

Dentro del factor de facilidades para el desempeño, figura 5, y en lo que respecta a los factores con mayor satisfacción, la Relación con el Superior se encuentra en primer lugar, con el 20,2%, lo cual, junto con un 18% de total satisfacción con el liderazgo puede ser un indicador que existe potencial en los directores para el desarrollo de un liderazgo que permita aumentar la satisfacción en los factores con problemas.

En este tipo de factor, el escaso fortalecimiento del personal genera total insatisfacción en el 29% del personal, y va de la mano con el equipamiento insuficiente que molesta al 21,3%.



**Figura 5.** Nivel de satisfacción del clima organizacional – tipo de factor: facilidades para el desempeño

*Fuente: Autores, a partir de la encuesta a los funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador.*

## DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación evidenciaron la complejidad expuesta por Domínguez, Ramírez y García (2013), que existe en la gestión del talento humano dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, en lo referente a la relativa inconformidad de los funcionarios con varios aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción con el clima organizacional y afectan su desempeño. Las respuestas de los funcionarios en todos los factores de clima organizacional considerados se ubicaron en el rango de aceptable a totalmente insatisfecho, lo que denota una necesidad urgente de atención y mejora.

Si no se atienden los factores percibidos insatisfactoriamente, los niveles se mantendrían o incluso podrían empeorar, permitiendo conductas negativas repetitivas, como lo exponen Domínguez, Ramírez, y García (2013) así como Lisbona, Palací y Gómez, (2008), que afectarían el desenvolvimiento del personal en la institución, el mismo que se traduciría en un débil desempeño (Toro, 2010) y en la insatisfacción de los usuarios.

Se evidencia entonces la relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, coincidiendo con lo manifestado por Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015), estando los factores relacionados con el trabajo en equipo, la gestión del desempeño, la seguridad laboral y las facilidades dadas para el desempeño, todas directamente ligadas a la percepción satisfactoria o insatisfactoria del personal. El adecuado manejo o gestión del clima organizacional aportaría a elevar los índices de satisfacción laboral, siendo entonces necesario, como coinciden Rodríguez (2011) y con Chiavenato (2011), establecer acciones que mejoren cada uno de los factores y las características del clima organizacional dentro de las instituciones para así alcanzar una incidencia positiva.

En diversos Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador no se presenta una adecuada gestión del clima organizacional, generando esto limitaciones para que el personal perciba con agrado el entorno en el cual se desenvuelve. Se pudo evidenciar que las variables que presentan mayor problema son las relacionadas con la estabilidad del puesto, el fortalecimiento a las capacidades del funcionario, el reconocimiento por el trabajo realizado y la atención a las sugerencias que se emiten desde los empleados, factores que de ser planificados y adecuadamente pueden ser atendidos y mejorar así la percepción actual.

Sin embargo, al analizar los principales factores, es decir aquellos que presentan niveles elevados de insatisfacción, se puede apreciar la relación de los mismos con el liderazgo, es decir, si quienes cumplen el papel de líderes de la institución mejoran la manera cómo se interactúa con el personal, la percepción del entorno sería más satisfactoria. Se comprobaría entonces lo indicado por Chiang-Vega, Salazar-Botello, Núñez y Partido (2007) cuando manifiestan que el clima laboral necesita de acciones que incidan correctamente en el sentimiento del empleado hacia la organización, que mejore incluso la calidad de vida del equipo de trabajo.

El hecho de que las respuestas de los empleados se direccionen de mayor manera hacia la respuesta de una percepción Aceptable, debe despertar la alerta de que, de continuar la situación sin atención, es decir, la gestión del clima organizacional no cambie, es probable que la tendencia sea más negativa que positiva, dado que, como refiere Chiavenato (2011) y Domínguez, Ramírez, y García (2013), las acciones se vuelven rutinarias, sin motivación que permita empoderarse del trabajo, más bien genera una inadecuada percepción que afecta el desempeño.

## CONCLUSIONES

Se concluye entonces que existe una incidencia directa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los Servidores Públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador, la misma que se comprobó al analizar de forma conjunta los factores que están relacionados con el entorno de trabajo diario del personal y la percepción de satisfacción, lo cual evidenció que el 74,9% de las respuestas se encuentran en el rango entre aceptable a totalmente insatisfactorio, siendo entonces una problemática real que requiere de acciones que cambien la perspectiva.

La planificación del clima organizacional, vinculando todos los factores y atendiéndolos de acuerdo a su nivel de importancia dentro de la institución, y de acuerdo a los resultados de la investigación, permitiría que el funcionario perciba un mejor entorno de trabajo, el cual debe permitirle crecer como persona y profesional, sentirse satisfecho con el liderazgo, motivar el trabajo en equipo y darle seguridad.

Es importante considerar que desde los empleados se demanda una administración que refleje la preocupación y acción por mejorar la relación y generar un mejor nivel de motivación y satisfacción del empleado con el ambiente, de tal forma que se perciba compromiso en todo nivel jerárquico. Finalmente se concluye que, si bien es cierto el clima organizacional, en todos los elementos que lo conforman, incide en la satisfacción laboral, es importante estar conscientes de que a su vez influye en el nivel de desempeño de los trabajadores, aspecto que debe despertar aún más la motivación por crear entornos satisfactorios de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *J. of Abnormal and Social Psychology*, 76, 422-436.
- Álvarez, D., Castro, C., & Vila, G. (2014). Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24-42.
- Amangandi, D. (2012). *Manual de Inducción ¿Cómo la falta de un programa INDUCTIVO ha incidido en el desempeño de las actividades laborales de las/los funcionarios de ONU Mujeres Ecuador?* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Cagla, F., Turgut, T., & Demet, Y. (2020). An emotion focused approach in predicting teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, XC. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103025>.
- Cardona, R., & Zambrano, R. (Junio de 2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Revista Estudios Gerenciales*, XXX(131).
- Chen, H. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management the social interaction perspective. *International Journal of Information management*, 104-118.
- Chernyak, L., & Tziner, A. (2014). Relationship between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member Exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-12.
- Chiang, V., Salazar, B., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal. *Journal of Personality and Social Psychology*, XVI(2), 61-76.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil: McGraw-Hill.

- De Vries, R., Van den Hooff, B., & De Ridder, J. (2006). Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research*, 115-135.
- Domínguez, L., Ramírez, A., & García, A. (2013). El clima laboral como elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 59-70.
- Fischer, L., & Navarro, A. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. México: McGraw Hill.
- González, J., Ramírez, R., Terán, N., & Palomino, G. (2020). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Revista Ciencia Latina*.
- Guillén, I., & Aduna, A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, XXIV(6), 47-64.
- Herzberg, F. (1993). *The motivation work*. Routledge.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, L(3), 307-314.
- Lasio, V. (2003). Clima y su evolución hacia un concepto estratégico. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 87-95.
- Likert, R. (1967). *Los seres humanos en las organizaciones*. New York: McGraw Hill.
- Lisboa, A., Palací, F., & Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, XXIV(2), 153-167.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 5-15.
- Maslow, A. (1998). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser*. Barcelona: Kairós.
- Merkys, G., Kalinauskaitė, R., & Eitutyte, E. (2007). New test for organizational climate assessment: Validation and test-retest analysis. *Management of Organizations: Systematic Research*, XLII, 57-68.
- Mujica, M., & Pérez, I. (2008). Cuestionario sobre clima organizacional universitario. *Revista Cualidades psicométricas. Educare*, XII(1).
- Pineda, A., & Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Revista de Investigación y ciencia*, XIX(51), 41-49. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario de clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, LXVIII(2), 177-196.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & sociedad*, II(2), 219-234.
- Sabal, J. (2001). Clima y su evolución hacia un concepto estratégico. *Academia. Revista Latinoamericana de a*.
- Santana, P., & Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de AEDEM*, 19.

- Schneider, B., Bowen, D., Ehrhart, M., & Holcombe, K. (2000). *The climate for service. Evolution of a construct*. Sage Publications.
- Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, XXV(42), 43-61.
- Taylor, F. (2000). *Principios de la Administración Científica*. Edigrama.
- Toledo, C. (2019). Cultura organizacional y su influencia en el clima organizacional en la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2015. *Revista científica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*.
- Toro, T. (2010). *Clima Organización*. Colombia: Cincel.
- Tziner, A., Bar, Y., Oren, L., & Kadosh, G. (2011). Responsabilidad Social Corporativa, Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral: ¿Cómo se Relacionan? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, XXVII(1), 67-72.
- Ucrós, M., & Gamboa, T. (2010). Clima Organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión gerencial*, IX(1), 179-190. Recuperado el 11 de Octubre de 2021, de <https://biblat.unam.mx/en/revista/vision-gerencial/articulo/clima-organizacionaldiscusion-de-diferentes-enfoques-teoricos>
- Vega, D., Arevalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas, Perspectivas en Psicología*, II(2), 329-349.
- Velarde, J. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.